

Liderazgo universitario para un mundo complejo y cambiante

University Leadership for a Changing Complex World

Dr. Marc Craps¹

Fecha de recepción: 24 de septiembre de 2020

Fecha de aprobación: 16 de abril de 2021

Resumen

Liderar universidades en el mundo complejo con cambios rápidos y abruptos requiere características organizacionales diferentes de las habituales anteriormente, ya que la sociedad espera de aquellas conocimientos innovadores que contribuyan a la solución de los retos sociales y ecológicos apremiantes actuales. El enfoque del liderazgo para la complejidad apunta a responder a esta expectativa a través de la complementariedad y la combinación de tres tipos de liderazgo: estratégico, innovador y facilitador. Con este enfoque los retos para la comunicación son enormes. Se trata de generar espacios de diálogo entre todos los que saben algo sobre una realidad problemática y compartida, sea desde su experiencia cotidiana o sea desde su experticia científica disciplinar. El arte del diálogo transdisciplinar consiste en saber escuchar a todos los actores interesados, y en ofrecer oportunidades a los actores “sin voz”, las comunidades rurales y urbanas vulnerables y muchas veces excluidas, para que puedan expresar sus inquietudes, sabidurías e intereses.

Palabras clave:

Liderazgo, complejidad, diálogo, transdisciplinariedad, comunidad de aprendizaje

Abstract

Societies expect innovative knowledge from the universities contributing to the solution of the urgent social and ecological challenges of our world today. In the current turbulent circumstances university leadership requires different organizational features from those that were common before. Complexity leadership offers a framework to tackle this requirement by combining three complementary types of

1 Profesor en la Facultad de Economía de la KU Leuven, Universidad Católica de Lovaina (Bélgica). Líder del proyecto transversal (P6) sobre “Comunidades transdisciplinarias de aprendizaje” del programa VLIR-UOS con la UCB. La correspondencia relacionada con este artículo puede enviarse al autor al correo electrónico marc.craps@kuleuven.be

leadership: strategic, innovative and facilitating. However, there is a major communication challenge implied in this framework. Dialogical spaces must be generated and cultivated which are open to actors inside and outside the university who can contribute insights in a problematic reality, based on their own life experience, or on their disciplinary expertise. The art of a trans-disciplinary dialogue consists in being able to listen carefully to all these actors, and to create opportunities for the actors 'without voice', often excluded vulnerable rural and urban communities, for the expression of their worries, needs and wisdom.

Keywords:

Leadership, complexity, dialogue, transdisciplinarity, learning community

I. Introducción

Exactamente treinta años atrás, en marzo de 1990, había pasado también unos días en Cochabamba, en mi primera visita a Bolivia. Estaba recorriendo el continente sudamericano en transporte público, después de haber vivido un par de años en Uruguay, donde había trabajado en la Universidad Católica del Uruguay (UCUDAL), en un proyecto dirigido a los pobladores más vulnerables de los barrios pobres, los llamados *cantegriles*, de la capital, Montevideo.

Eran otros tiempos y otro mundo. Recientemente había caído el muro de Berlín en Europa. No habíamos escuchado aún del cambio climático. En este continente muchos países hacía poco habían salido de largos periodos bajo dictaduras oscuras. Los movimientos indígenas empezaban a organizarse políticamente. Como consecuencia de las reformas estructurales impuestas por instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, los Estados se estaban retirando de funciones anteriormente cumplidas por ellos, para poder disminuir sus enormes deudas externas. Había un auge de organizaciones no gubernamentales (ONG) que intentaban cubrir las necesidades básicas apremiantes ante el abandono de los actores estatales. Todas estas tendencias mundiales y continentales tenían una fuerte incidencia también en Bolivia.

Aquí, en Cochabamba, nos encontramos entonces con un mundo floreciente de ONG trabajando con comunidades rurales e indígenas; algunas de estas organizaciones, con ideas y competencias más claras que otras. Así, en aquel marzo de 1990 nos quedamos un par de semanas para tener varios contactos y conversaciones muy interesantes. Pero por lo que me acuerdo, no escuchamos de la UCB en estas conversaciones, y nadie se refirió a las universidades. En

general, la función de la universidad en aquel panorama de desarrollo no estaba clara. En Bélgica, el VLIR-UOS, la asociación de universidades flamencas para trabajar en la cooperación para el desarrollo aun no existía. Había algunos profesores aislados que tenían sus propios proyectos en África o América Latina, por intereses académicos personales, por motivos filantrópicos o muchas veces por ambas razones. Faltaba aún una visión de cómo colaborar entre universidades contrapartes del norte y del sur para incidir en el desarrollo de la sociedad en beneficio de los grupos sociales excluidos y desfavorecidos.

Desde entonces, el mundo ha cambiado drásticamente; también Bolivia ha cambiado y Cochabamba. La ciudad ha crecido enormemente, con islas de desarrollo económico-comercial en un mar de barrios que poco aprovechan de este desarrollo. Y la UCB seguramente ha cambiado mucho también. Desde que pronuncié el discurso en Cochabamba en el cual está basado este texto, el mundo ha enfrentado repentinamente una pandemia global, cuyas consecuencias profundas en todos los ámbitos de la sociedad apenas vislumbramos.

Aunque nuestra sociedad y nuestras instituciones han cambiado completamente, las ideas y los mecanismos con los cuales las dirigimos siguen siendo predominantemente los mismos de antes. Podemos creer que estamos en la mejor universidad, donde reunimos a las personas más inteligentes y preparadas, pero si no sabemos ser sensibles y adaptables a los cambios que se están produciendo en nuestro entorno, si no tenemos empatía con lo que pasa con la humanidad y con el planeta, estaremos condenados a desaparecer en vez de florecer y contribuir al mundo con lo que espera de nosotros.

Para entender el mundo complejo y cambiante es necesario tomar en cuenta diferentes maneras de ver, interpretar y expresar de diferentes grupos sociales y disciplinas. Entonces el modelo clásico de comunicación de emisor a receptor es inadecuado, ya que no hay un actor que tiene el monopolio sobre el significado de la realidad. Al contrario, hay muchos actores que tienen un fragmento desde su perspectiva. Así se justifica la importancia que damos en este artículo a la comunicación como diálogo entre múltiples actores que saben cocrear la realidad de manera mutuamente acordada y deseada. La comunicación en este caso no es considerada meramente como un instrumento para producir cambios sociales, sino que cambiar las instituciones y la sociedad implica cambiar la manera de comunicarse.

En lo que sigue, primero explicaré por qué la situación del mundo actual que desafía la sobrevivencia humana en el Planeta requiere la colaboración responsable de todos los sectores de la sociedad. La transdisciplinariedad aparece en este panorama como una respuesta académica necesaria para contribuir a la cocreación de soluciones sostenibles y equitativas. A continuación, aclararé por qué administrar instituciones, entre ellas las universidades, en un contexto tan complejo como el actual, implica capacidades muy diferentes a las que estamos acostumbrados. Presentaré el concepto de liderazgo para la complejidad como una alternativa viable y, para concluir, reflexionaré sobre cómo los diferentes tipos complementarios de liderazgo que lo constituyen –el liderazgo estratégico, innovador y facilitador– podrían implementarse en la propia universidad.

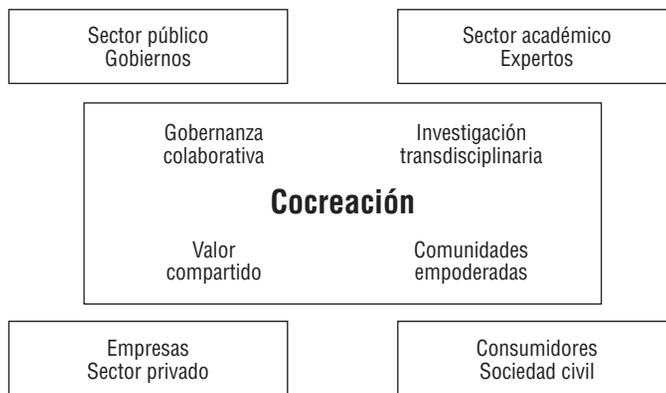
II. Las características de los desafíos actuales

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas nos presentan una clara síntesis de los desafíos que afronta nuestro mundo actualmente. Según este marco, estos desafíos ya no son problemas exclusivos de los antes llamados países “en desarrollo”, sino que son considerados problemas globales que afectan a todas las naciones. Desafíos ecológicos, como el cambio climático, la contaminación ambiental, la biodiversidad amenazada, la crisis energética, o la escasez de agua, y desafíos sociales, como la creciente desigualdad, la falta de educación adecuada, la discriminación étnica, racial y de género, tienen dimensiones internacionales y globales, mientras que sus impactos se sienten localmente, aquí mismo. A la vez, estos impactos son distribuidos de manera muy desigual: los países más pobres son más los más afectados, mientras que tienen menos recursos para proteger a su población. Y dentro de países, sean pobres o ricos, los grupos sociales más vulnerables sufren mucho más por las consecuencias de estos fenómenos que las élites. Pero nadie escapará de las consecuencias negativas producto de los grandes problemas ecológicos y sociales.

Además, ningún país o ningún grupo social, por más rico o poderoso que sea, podrá resolver estos problemas de manera aislada o unilateral, porque todos estos grandes problemas globales de nuestro tiempo son hipercomplejos e interrelacionados entre ellos. Implican aspectos técnicos, sociales, económicos, culturales, de salud, etc., y están entrelazados con interrogantes axiológicas, como ¿qué consideramos como justo y equitativo? y ¿a quiénes deberíamos dar prioridad?

Ningún actor, aisladamente, tiene los suficientes recursos, la legitimidad y la experticia que se requieren para solucionar estos problemas. Tendemos a esperar las soluciones de nuestros gobiernos, pero muchas veces a ellos también les faltan recursos y legitimidad para dar soluciones satisfactorias. Sin quitar la responsabilidad a los gobiernos, necesitamos a todos los otros sectores de la sociedad, en un esfuerzo colaborativo, para cocrear las soluciones. Las grandes empresas con su capital financiero y *know how*, la sociedad civil, los movimientos sociales, la Iglesia: todos tenemos que contribuir. Esto implica un cambio interno en cada uno de estos sectores, a partir del cual deben preocuparse por lo que ocurra más allá de su interés sectorial. En vez de gobiernos decretando supuestas soluciones desde bastiones de poder, hace falta una gobernanza colaborativa y participativa (Ansell & Gash, 2007). En vez de empresas que se preocupan solamente por el lucro de sus dueños, hacen falta emprendimientos que creen valor compartido con y para la Sociedad (Porter & Kramer, 2011). En vez de un mercado de consumidores pasivos, hace falta una sociedad de comunidades empoderadas (Avelino & Wittmayer, 2015). De esta manera los diferentes sectores tienen mucho más en común y pueden aprender a interrelacionarse y colaborar entre ellos.

Figura 1: Cocreación de soluciones de manera colaborativa entre todos los sectores



III. Un enfoque transdisciplinario

Este cambio también afecta al rol y la manera de funcionar de las universidades. En este contexto, hacen falta practicas transdisciplinarias para apoyar a los otros actores en la cocreación de soluciones sostenibles para los problemas complejos (Craps et al., 2016). Un enfoque transdisciplinario no toma una pregunta

disciplinaria académica como punto de partida del proceso investigativo, sino la realidad con toda su complejidad, tal como es vivida por la gente o la comunidad en su contexto local. Esto implica que se toma a la realidad de manera holística, como un flujo de eventos interrelacionados en permanente cambio y evolución.

Un enfoque transdisciplinario no es evidente en el mundo universitario. Las universidades están conformadas por facultades disciplinarias. Cada disciplina maneja su propia metodología para analizar la realidad y terminología para expresar su verdad sobre la realidad (Craps, 2019a). Pero ¿cuál es entonces la verdad? Debemos estar conscientes de que hay diferentes tipos de verdad de acuerdo con la perspectiva desde la cual observamos y el interés que tenemos en la realidad (Dewulf et al., 2004). Puede haber diferentes verdades que no excluyen la una a la otra. La verdad sobre el estado de una infraestructura, según los ingenieros, puede ser diferente, pero a la vez complementaria a la verdad legal, según los jueces, cuando pasa algún accidente, o la verdad según los periodistas cuando han investigado el mismo caso. Las personas afectadas por un accidente tienen aún otra verdad sobre el impacto económico y emocional en su vida.

Eso no implica que deberíamos aceptar cualquier noticia como igualmente verdadera. Efectivamente, en tiempos de *fake news* debemos cuidarnos mucho de un relativismo absoluto. Por eso, una comunidad académica, profesional o social necesita reglas, criterios y procedimientos transparentes para poder distinguir lo que considera confiable y válido. En el mundo académico anglosajón este control de calidad es conocido como el “peer review”.

En un enfoque transdisciplinario, más allá de este control de calidad por los propios colegas disciplinarios, debemos estar dispuestos a compartir y confrontar nuestros conocimientos. Este proceso no solamente debe motivarse con los colegas disciplinarios, sino también con los colegas de otras disciplinas, interesados desde su perspectiva en la misma realidad. Además, es necesario involucrar a los actores no académicos involucrados en esta realidad y afectados por ella. Por ejemplo, cuando se propone una represa para solucionar el problema de la escasez de agua para riego, aunque la obra construida sea sólida y se hayan cumplido todos los requisitos legales, esto no garantizará que la obra ofrezca soluciones satisfactorias. Algunos grupos pueden beneficiarse de la obra, mientras otros pierden. La obra también puede tener efectos colaterales inesperados, sociales y ecológicos, a largo plazo, como migración o desaparición

de la vegetación original. Solo un enfoque transdisciplinario que parta de un análisis sistémico de un contexto local, trabajado conjuntamente con los distintos actores involucrados, puede revelar y tomar en cuenta la realidad en su complejidad (Craps, 2019b).

IV. Administrar sistemas complejos

El desafío del mundo académico consiste en que hemos aprendido a tratar sistemas complejos como si fueran complicados. Los sistemas complicados son hechos por seres humanos. Nuestros artefactos pueden ser simples o complicados, pero siempre funcionan de manera mecánica, como un reloj. Los sistemas mecánicos son regidos por relaciones lineales entre causas determinantes y efectos. En la medida en que logramos identificar y controlar las causas de un sistema mecánico podemos controlar y predecir su comportamiento, por más complicado que sea. Tomemos como ejemplo a una máquina o un automóvil.

En las ciencias², nos hemos dedicado mucho a generar conocimientos para predecir y controlar este tipo de sistemas. Pero una sociedad o un sistema socioecológico no funciona como una máquina. Incide un sinnúmero de agentes que interactúan intencionalmente entre ellos. Este tipo de sistemas, llamados complejos, se comporta de manera diferente a los sistemas mecánicos; los sistemas complejos actúan más bien como un ser vivo: desarrollan, evolucionan, crecen y cambian. Estos cambios son hasta cierto punto fundamentalmente impredecibles (Richardson et al., 2005).

Esta característica de sistemas complejos tiene grandes consecuencias para su estudio y manejo. Cuando estamos inmersos en una realidad compleja, no la deberíamos simplificar porque nos llevaría a soluciones parciales y cortoplacistas. Esta característica contrasta con sistemas mecánicos, que hay que mantener lo más simples posibles, para que sean mejor manejables. En la ciencia de la complejidad se habla de “la ley de la diversidad requerida”. Esto significa que se necesita a un grupo, un equipo o una comunidad que reúna el mismo grado de diversidad interna que la realidad compleja externa que se quiere estudiar, y tomar al contexto en cuenta para el desarrollo de soluciones

2 Este modo de ciencias predictivas y controladoras se ha originado en las ciencias exactas, después se expandió a todas las áreas de las ciencias (incluidas las sociales, humanas, biomédicas, etc.).

(Sitkin, 2007). En mi ejemplo anterior de la represa necesitaríamos, entonces, por lo menos el involucramiento de los diferentes grupos sociales que son usuarios del agua, ingenieros, abogados, economistas, sociólogos y biólogos.

Así, funcionar en un contexto complejo implica instituciones que saben reunir un alto grado de diversidad en su interior (de competencias, perspectivas y experiencias), con un alto grado de conectividad entre personas y grupos diversos que puedan aprovechar la riqueza de esta diversidad, y con un alto grado de apertura, sensibilidad e intercambio con el mundo externo (Bouwen & Taillieu 2004). Esto implica, a su vez, instituciones con reducidas diferencias de poder para que todas las opiniones puedan ser expresadas libremente y sean escuchadas equitativamente, y para que los supuestos dominantes puedan ser analizados críticamente entre todos (Argyris, 2004). Implica también instituciones flexibles, con grupos de aprendizaje, que se organizan en espacios informales, de acuerdo con las necesidades de sus proyectos, de su institución y de la sociedad. Estos grupos forman redes más allá de los límites de la propia organización para poder responder ágilmente a cambios abruptos e imprevisibles (Wenger, 2000).

Las instituciones aptas para un mundo complejo con cambios rápidos funcionan de una manera bien diferente de las instituciones a las que estamos acostumbrados y en las que nos educamos. Estas últimas instituciones, aún dominantes, con sus estructuras burocráticas, jerárquicas y de control vertical, han sido diseñadas con criterios para garantizar eficiencia en circunstancias más estables. Así, Ford pudo producir durante décadas el mismo modelo de automóviles Ford T –¡todos de color negro!– de manera muy eficiente y económica. Pero difícilmente se puede administrar una universidad como si fuera una fábrica de Ford T para generar conocimientos en un mundo complejo y cambiante como el actual.

Hay, entonces, una necesidad de transformar nuestras instituciones para que incorporen las características necesarias para afrontar el mundo con sus problemas complejos. Ciertamente, esto no implica poner en riesgo la misión y la continuidad de la institución, ni dejar de ser eficientes en la prestación de sus servicios.

A partir de lo mencionado, surge una pregunta apremiante: ¿Cómo liderar la transformación requerida hacia este tipo de instituciones?

V. Liderar cambios en un mundo complejo

No se puede liderar estos cambios con los conceptos de liderazgo que responden al modelo organizacional de los tiempos anteriores más estables: el gran líder arriba, con su visión clara, quien sabe lo que necesita la organización y toma todas las decisiones importantes para todos los niveles. Necesitamos un paradigma de liderazgo que sepa incorporar la necesidad de diversidad, conectividad e intercambio, necesaria para poder sobrevivir y contribuir al mundo desafiante y complejo, en las organizaciones formales y jerárquicas, que apuntan a garantizar seguridad, continuidad y eficiencia.

Conceptos alternativos de liderazgo, que enfatizan las ventajas de relaciones más horizontales y más democráticas entre los miembros de una organización, no son para nada nuevos. Ya surgieron desde los años 50 y 60 del siglo XX, como parte de las teorías humanísticas de Maslow, Mc Gregor y sus colegas, que subrayaban el potencial de desarrollo que tiene cada ser humano. Según esta visión, sociedades, organizaciones y sistemas educativos deberían apuntar a liberar este potencial de desarrollo, que también es un potencial para liderar.

Pero como liderar organizaciones confrontadas con problemas complejos implica combinar una variedad de funciones (guiar, coordinar, facilitar, motivar, negociar...) no se puede encontrar en una sola persona o en una sola instancia todas las capacidades necesarias (pensamiento estratégico, experticias especializadas, creatividad, empatía, etc.). Así, surge el concepto de liderazgo compartido, según el cual diferentes personas comparten tareas y responsabilidades de liderazgo (Pearce et al., 2011). Sin embargo, en la práctica, hay muy pocos ejemplos de instituciones con un liderazgo completamente horizontal y compartido, en el sentido de que todos realizan todas las tareas de liderazgo sin diferenciación. Al parecer, no solamente las diferencias de poder, experticias, experiencias, y prestigio, entre los miembros, complican un liderazgo completamente horizontal y compartido, sino también la necesidad institucional de garantizar continuidad y eficiencia.

El concepto de liderazgo para complejidad que ofrece la autora Mary Uhl-Bien (Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Marion, 2009; Uhl-Bien et al., 2007) ayuda a resolver la tensión sentida por líderes, entre cuidar la identidad y la continuidad de su organización y estimular cambio, innovación y adaptación al entorno. Originalmente, el concepto de liderazgo para complejidad fue desarrollado con

base en estudios de Mary Uhl-Bien sobre procesos de innovación en el mundo empresarial, pero desde entonces ha sido adoptado y estudiado en varios otros ámbitos, en el sector público y social, y en grandes iniciativas regionales (Termeer & Nootboom, 2012)³.

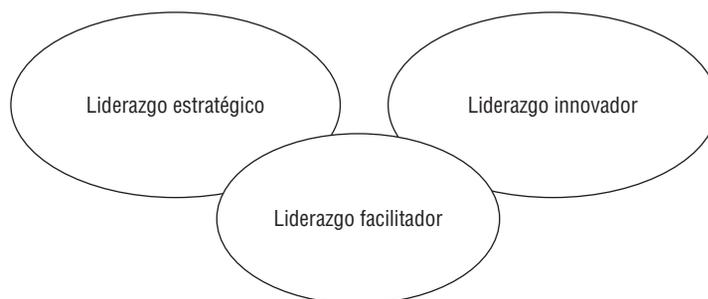
A diferencia de conceptos de liderazgo más usuales, el liderazgo para complejidad es un concepto relacional (Crevani et al., 2010; Cunliffe & Eriksen, 2011; Raelin, 2011). Esto quiere decir que el liderazgo no está ubicado en personas aisladas, sino que por definición consiste en una relación entre personas y grupos. La calidad de esta relación determina entonces el tipo de liderazgo y define lo que se puede alcanzar con el él (Craps et al., 2019).

El liderazgo para la complejidad, según Hazy y Uhl-Bien (2015), apunta a procurar simultáneamente:

- Estructuras centrales que garantizan resultados de acuerdo con los objetivos definidos a través de un liderazgo estratégico
- Redes informales dinámicas que promueven aprendizaje, innovación y adaptabilidad a través de un liderazgo innovador
- Instancias facilitadoras entre ambos espacios aparentemente contradictorios a través de un liderazgo facilitador

Veamos con más detalle en qué consiste cada uno de estos tres tipos de liderazgo.

Figura 2: Integración de tres tipos de liderazgo para liderar en contextos complejos



Adaptado de Mary Uhl-Bien

³ Por ejemplo, en la publicación de Termeer & Nootboom (2012), se presenta y se analiza una iniciativa de desarrollo regional con múltiples actores gubernamentales y privados para toda la región alrededor de la ciudad de Venlo en la frontera germano-holandesa.

V.1. Tipos de liderazgo

Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico cumple una doble función. La primera es la que más comúnmente asociamos con liderazgo. Como ya se ha explicado anteriormente, este liderazgo garantiza continuidad y eficiencia. Por ello, pone énfasis en resultados claros y tiene los recursos, la legitimidad y el poder para mandar y evaluar. Pero en un mundo complejo y cambiante, el liderazgo estratégico tiene una función adicional muy importante: prever espacios para la innovación. Esto implica un liderazgo con visión a largo plazo, apertura y sensibilidad para las complejas demandas del mundo externo, y disponibilidad para cuestionar los propios supuestos. El liderazgo estratégico para la complejidad debe impulsar espacios de reflexión crítica y de experimentación, con nuevas ideas y prácticas. Y experimentar significa también tolerancia para poder fallar.

Liderazgo innovador

La verdadera fuente de cambio e innovación, que permite a una institución adaptarse y responder adecuadamente a las necesidades del mundo complejo, es el liderazgo innovador. Este liderazgo se encuentra en los grupos y equipos que realmente experimentan con nuevas ideas y nuevas prácticas. Generalmente, son grupos muy diversos, conformados por personas con diferentes experticias, perspectivas, opiniones y estilos de aprendizaje, de acuerdo con la “ley de la diversidad requerida” que hemos presentado anteriormente (Sitkin, 2007). Por el reto que grupos tan diversos ponen a la comunicación interna, buenas relaciones informales entre sus miembros, el interés de escucharse y explorar las complementariedades son de suma importancia para el funcionamiento del liderazgo innovador. No quiere decir evitar conflictos, porque los conflictos entre diferentes puntos de vista son una fuente necesaria de creatividad, a condición de que sean manejados de manera constructiva. Los miembros de los espacios innovadores en una organización tienen una motivación intrínseca y un auténtico compromiso para solucionar problemas que conciernen a todos los integrantes. Estos grupos también tienen una gran sensibilidad con el entorno, mantienen una relación intensa y un intercambio permanente con actores externos. Las comunidades transdisciplinarias de aprendizaje promovidas por el programa VLIR-UOS con la UCB apuntan precisamente a este tipo de liderazgo. Se llama un

tipo de liderazgo porque en estos espacios se crean las ideas claves, las nuevas prácticas y las coaliciones que posibilitan y definen el futuro de la organización.

Liderazgo facilitador

Un tercer tipo de liderazgo necesario en instituciones que quieren estar preparadas para un mundo complejo es el liderazgo facilitador. Líderes funcionando como facilitadores están en contacto directo con los dos otros tipos de liderazgo, el estratégico y el innovador, y participan en las actividades de ambos. Cumplen una importante función de estimular y facilitar las condiciones idóneas para que los equipos de liderazgo innovador puedan funcionar adecuadamente. Muchas veces, los líderes facilitadores han sido o aún son investigadores productivos, que saben de los temas que ocupan a los grupos innovadores y tienen mucha empatía con sus preocupaciones. Al mismo tiempo, deben estar cerca del liderazgo estratégico, y tener su confianza, para poder explicar la importancia de las nuevas ideas que se están gestando y convencer de dotar al liderazgo innovador los recursos y la autonomía necesarios. El liderazgo facilitador funciona como puente de enlace entre otros tipos de liderazgo; garantiza la comunicación en dos sentidos: (1) desde arriba hacia abajo, para que los espacios de innovación sigan conscientes de las prioridades estratégicas, establecidas por el liderazgo estratégico; (2) desde las comunidades innovadoras en la base hacia el liderazgo estratégico, para que sus nuevas experiencias e ideas inspiren y nutran las prioridades estratégicas institucionales; asimismo, influir en estas últimas para que sean más atentas y versátiles a la realidad cambiante. De esta manera el liderazgo facilitador apoya la transición entre la organización de hoy y la organización del futuro.

VI. ¿Cómo aplicar el liderazgo para la complejidad en un contexto universitario?

Aunque cada universidad es algo diferente en su estructura, tiene ciertas características estructurales en común que permiten identificar los posibles espacios para los diferentes tipos de liderazgo en contextos complejos. Generalmente en el ápex se encuentra una junta directiva, hay un comité académico-ejecutivo, conformado por los rectores y decanos, y están los directores de servicios, departamentos y centros de investigación. Estos últimos están en contacto directo con los docentes e investigadores, que a su vez se relacionan directamente con los estudiantes. Así se puede representar el espacio interno de

la universidad. Alrededor hay que considerar una colección amplia y heterogénea de actores potencialmente involucrados, de cerca o de lejos, en el quehacer universitario: los gobiernos, la Iglesia católica, otras universidades, padres de familia, organizaciones de profesionales, comunidades vulnerables, empresas, movimientos sociales, entes financieros de proyectos, medios de comunicación, ONG, etc. El límite de la institución universitaria no es, ni puede ser, muy firme e impermeable, porque en aislamiento la universidad no puede funcionar ni adaptarse a los cambios en la sociedad para responder a sus necesidades.

Figura 3: Los espacios universitarios de liderazgo



El liderazgo universitario para la complejidad tendría implicaciones en todos los diferentes espacios de la universidad, y en su relacionamiento con el mundo externo. Las máximas instancias directivas tienen como vocación cuidar y garantizar la continuidad de la institución. Pero esto no significa hacer lo mismo de siempre, aunque sea de manera más eficiente, sino contar con una visión a largo plazo y con una apertura a los cambios profundos en la sociedad para responder a sus necesidades. Asimismo, se deben crear espacios en los cuales se pueda experimentar con prácticas innovadoras.

Las iniciativas y los proyectos académicos innovadores no pueden ser inventados y decretados desde arriba. El verdadero motor de las innovaciones en la universidad, que puede responder a las necesidades complejas de la sociedad, se ubica en iniciativas parecidas a las comunidades transdisciplinarias de aprendizaje

del programa VLIR-UOS con la UCB. Como estos grupos transdisciplinarios, con base en sus interacciones con actores externos, generan ideas y prácticas que pueden ser bien diferentes de las acostumbradas en la universidad, hay un rol crucial para el liderazgo facilitador. Como parte de una comunidad de aprendizaje, los líderes facilitadores deben estimular y apoyar los experimentos y los diálogos internamente en el grupo y con los actores externos y las comunidades interesadas. Los líderes facilitadores también deben poder comunicarse en confianza con el liderazgo estratégico, y saber explicar a las autoridades la importancia y relevancia de los esfuerzos y resultados de las comunidades transdisciplinarias. En el caso del programa VLIR-UOS, los coordinadores de las comunidades transdisciplinarias de aprendizaje y los líderes de proyectos están en la posición de cumplir esta importante doble función del liderazgo facilitador.

VII. A modo de conclusión

En este artículo he argumentado la siguiente tesis: liderar una institución en el mundo actual complejo, con cambios rápidos y abruptos, requiere características organizacionales diferentes de las habituales anteriormente. Esta tesis cuenta aún más para las universidades en las cuales la sociedad pone la expectativa de contribuir a la solución de sus retos sociales y ecológicos apremiantes con conocimientos innovadores. Hemos presentado el enfoque del liderazgo para la complejidad que apunta a responder a esta expectativa a través de la complementariedad y la combinación de tres tipos de liderazgo: estratégico, innovador y facilitador. Esto implica una gran apertura internamente, entre diferentes niveles, departamentos, facultades y disciplinas, y externamente, con una gran variedad de actores sociales.

Sobra decir que en este caso los retos para la comunicación son enormes. Ya no se trata entonces de una comunicación unilateral, del que sabe todo, o tiene todo el poder de decisión sobre los que no saben, sino de generar espacios de diálogo entre todos los que saben algo sobre una realidad compartida y problemática. El arte del diálogo no consiste en saber convencer, sino en saber escuchar a todos los actores interesados, y en ofrecer oportunidades a los actores “sin voz”, las comunidades rurales y urbanas vulnerables y muchas veces excluidas, para que puedan expresar sus inquietudes, sabidurías e intereses.

El programa VLIR-UOS de cooperación interinstitucional con la UCB incita a la reflexión y el análisis entre colegas bolivianos y belgas sobre estas ideas, sobre

cómo transformar nuestras instituciones para que contribuyan a un mundo global más equitativo y sostenible.

Referencias

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice [Gobernanza colaborativa en teoría y práctica]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571.
- Argyris, C. (2004). Double-Loop learning and organizational change facilitating transformational change [Aprendizaje de doble ciclo y cambio organizacional que facilitan el cambio transformacional]. En J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 389-401). John Wiley & Sons.
- Avelino, F., & Wittmayer, J. M. (2015). Shifting power relations in sustainability transitions: A multi-actor perspective [Cambios en las relaciones de poder en las transiciones de sostenibilidad: una perspectiva multiactoral]. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 18(5), 628-649. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2015.1112259>
- Bouwen, R., & Taillieu, T. (2004). Multi-party collaboration as social learning for interdependence: Developing relational knowing for sustainable natural resource management [Colaboración multipartita como aprendizaje social para la interdependencia: Desarrollando conocimiento relacional para la gestión sostenible de los recursos naturales]. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14(3), 137-153.
- Craps, M. (2019a). Transdisciplinarity and sustainable development [Transdisciplinarietà y desarrollo sostenible]. En W. Leal Filho (Ed.), *Springer encyclopedia of sustainability in higher education* (pp. 1-8). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63951-2_234-1
- Craps, M. (2019b). Transdisciplinary Processes for Sustainable Development [Procesos transdisciplinarios para el desarrollo sostenible]. En W. Leal Filho (Ed.), *Springer Encyclopedia of Sustainability in Higher*

Education (pp. 1-9). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63951-2_102-1

Craps, M., Grieten, S., & Bouwen, R. (2016). Co-creating the future now [Cocreando el futuro ahora]. En V. Achten, G. Bouckaert & E. Schokkaert (Eds.), *A truly golden handbook. The scholarly quest for Utopia* (pp. 248-261). Leuven University Press.

Craps, M., Vermeesch, I., Dewulf, A., Sips, K., Termeer, K., & Bouwen, R. (2019). A Relational approach to leadership for multi-actor governance [Un enfoque relacional del liderazgo para la gobernanza multiactoral]. *Administrative Sciences*, *9*(1). <https://doi.org/10.3390/admsci9010012>

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions [Liderazgo, no líderes: sobre el estudio del liderazgo como prácticas e interacciones]. *Scandinavian Journal of Management*, *26*(1), 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>

Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership [Liderazgo relacional]. *Human Relations*, *64*(11), 1425-1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>

Dewulf, A., Craps, M., & Dercon, G. (2004). How issues get framed and reframed when different communities meet: A multi-level analysis of a collaborative soil conservation initiative in the ecuadorian andes [Cómo se enmarcan y reformulan los problemas cuando las diferentes comunidades se encuentran: un análisis multinivel de una iniciativa colaborativa de conservación del suelo en los andes ecuatorianos]. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, *14*(3) 177-192. <https://doi.org/10.1002/casp.772>

Hazy, J. K., & Uhl-Bien, M. (2015). Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes [Hacia la operacionalización del liderazgo de la complejidad: cómo las prácticas de liderazgo generativo, administrativo y de construcción comunitaria

promulgan resultados organizacionales]. *Leadership*, 11(1), 79-104. <https://doi.org/10.1177/1742715013511483>

Pearce, C. L., Hoch, J. E., Jeppesen, H. J., & Wegge, J. (2011). New forms of management: Shared and distributed leadership in organizations [Nuevas formas de gestión: liderazgo compartido y distribuido en las organizaciones]. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 151-153. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000022>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth [Creando valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento]. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.

Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice [Del liderazgo como práctica a la práctica líder]. *Leadership*, 7(2), 195-211. <https://doi.org/10.1177/1742715010394808>

Richardson, K. A., Goldstein, J. A., Allen, P. M., & Snowden, D. (Eds.). (2005). *Emergence, complexity and organization* [Emergencia, complejidad y organización] (Vol. 6). ISCE Publishing.

Sitkin, S. I. M. B. (2007). Promoting a more generative and sustainable organizational science [Promoviendo una ciencia organizacional más generativa y sostenible]. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 841-848. <https://doi.org/10.1002/job.458>

Termeer, C. J. A. M., & Nooteboom, S. G. (2012). Complexity leadership for sustainable regional innovations [Liderazgo en complejidad para innovaciones regionales sostenibles]. En M. Sotarauta, I. Horlings & J. Liddle (Eds.), *Leadership and change in sustainable regional development* (pp. 236-254). Routledge.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing [Teoría del liderazgo relacional: exploración de los procesos sociales de liderazgo y organización]. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model [Liderazgo de la complejidad en las formas burocráticas de organización: un modelo meso]. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era [Teoría del liderazgo de la complejidad: Cambio del liderazgo de la era industrial a la era del conocimiento]. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems [Comunidades de práctica y sistemas de aprendizaje social]. *Organization*, 7(2), 225-246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>