

Volumen 5 - Número Especial - Julio / Septiembre 2018

# REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

ISSN 0719-4706

*Homenaje a  
Revista Ludus Vitalis*

Portada: Felipe Maximiliano Estay Guerrero / Ludus Vitalis

**221 B**

**WEB SCIENCES**

#### CUERPO DIRECTIVO

##### Directora

**Mg. © Carolina Cabezas Cáceres**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

##### Subdirector

**Dr. Andrea Mutolo**  
*Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México*

**Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda**  
*Universidad Católica de Temuco, Chile*

##### Editor

**Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda**  
*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

##### Editor Científico

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

##### Cuerpo Asistente

##### Traductora Inglés

**Lic. Pauline Corthorn Escudero**  
*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

##### Traductora: Portugués

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**  
*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

##### Portada

**Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero**  
*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

#### COMITÉ EDITORIAL

**Dra. Carolina Aroca Toloza**  
*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Jaime Bassa Mercado**  
*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dra. Heloísa Bellotto**  
*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Nidia Burgos**  
*Universidad Nacional del Sur, Argentina*

**Mg. María Eugenia Campos**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Lancelot Cowie**  
*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

**Lic. Juan Donayre Córdova**  
*Universidad Alas Peruanas, Perú*

**Dr. Francisco José Francisco Carrera**  
*Universidad de Valladolid, España*

**Mg. Keri González**  
*Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México*

**Dr. Pablo Guadarrama González**  
*Universidad Central de Las Villas, Cuba*

**Mg. Amelia Herrera Lavanchy**  
*Universidad de La Serena, Chile*

**Dr. Aleksandar Ivanov Katrandzhiev**  
*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Mg. Cecilia Jofré Muñoz**  
*Universidad San Sebastián, Chile*

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**  
*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Claudio Llanos Reyes**  
*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile*

**Dr. Werner Mackenbach**  
*Universidad de Potsdam, Alemania*  
*Universidad de Costa Rica, Costa Rica*

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**  
*Universidad de Santander, Colombia*

**Ph. D. Natalia Milanesio**  
*Universidad de Houston, Estados Unidos*

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**  
*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile*

**Ph. D. Maritza Montero**  
*Universidad Central de Venezuela, Venezuela*

**Mg. Julieta Ogaz Sotomayor**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Mg. Liliana Patiño**  
*Archiveros Red Social, Argentina*

**Dra. Eleonora Pencheva**  
*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**  
*Universidad de La Coruña, España*

**Mg. David Ruete Zúñiga**  
*Universidad Nacional Andrés Bello, Chile*

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**  
*Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria*

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**  
*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**  
*Universidad del Salvador, Argentina*

**Dra. Leticia Celina Velasco Jáuregui**  
*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores  
de Occidente ITESO, México*

#### COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

##### Comité Científico Internacional de Honor

**Dr. Adolfo A. Abadía**  
*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**  
*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**  
*Universidad Popular Autónoma del Estado de  
Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**  
*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**  
*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**  
*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dra. Patricia Galeana**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**

*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**

*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia  
Universidad de California Los Ángeles,  
Estados Unidos*

**Dr. José Manuel González Freire**

*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**

*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**

*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel León-Portilla**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**

*Instituto de Estudios Albacetenses “don Juan  
Manuel”, España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**

*Diálogos en MERCOSUR, Brasil*

**Dr. Álvaro Márquez-Fernández**

*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**

*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras,  
Honduras*

**Dra. Yolanda Ricardo**

*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**

*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**

*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades  
Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**

*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**

*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México*

**Dr. Juan Antonio Seda**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**

*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Comité Científico Internacional**

**Mg. Paola Aceituno**

*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**

*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Mg. Elian Araujo**

*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Romyana Atanasova Popova**  
*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**  
*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal*  
*Centro de Estudios Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**  
*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Ph. D. Juan R. Coca**  
*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**  
*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**  
*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**  
*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**  
*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**  
*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**  
*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dr. Francisco Luis Giraldo Gutiérrez**  
*Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**  
*Universidad de Oviedo, España*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**  
*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**  
*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Gino Ríos Patio**  
*Universidad de San Martín de Porres, Per*

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**  
*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. Vivian Romeu**  
*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. María Laura Salinas**  
*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dr. Stefano Santasilia**  
*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**  
*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*

**Dra. Jaqueline Vassallo**  
*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**  
*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**  
*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**  
*Universidad Wszechnica Polska, Polonia*

Editorial Cuadernos de Sofía

221 B Web Sciences

Santiago – Chile

Revista Inclusiones

Representante Legal

Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

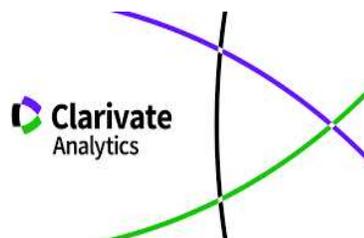
REVISTA  
INCLUSIONES  
REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

**221 B**  
WEB SCIENCES

### Indización y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:



Information Matrix for the Analysis of Journals



CATÁLOGO



DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS





**WZB**

Berlin Social Science Center



uOttawa

Bibliothèque  
Library



REX

BIBLIOTECA ELECTRÓNICA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA



Ministerio de  
Ciencia, Tecnología  
e Innovación Productiva



Uniwersytet  
Wrocławski



Stanford University  
LIBRARIES



PRINCETON UNIVERSITY  
LIBRARY

WESTERN  
THEOLOGICAL SEMINARY



ROAD

DIRECTORY  
OF OPEN ACCESS  
SCHOLARLY  
RESOURCES

ISSN 0719-4706 - Volumen 5 / Número Especial Julio – Septiembre 2018 pp. 125-135

**TENDENCIAS EDUCACIONALES EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO  
Y LAS IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

**EDUCATIONAL TRENDS IN THE KNOWLEDGE SOCIETY  
AND THE IMPLICATIONS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

**Ph. D. Summar Alfredo Gómez Barrios**

Universidad Iberoamericana del Ecuador, Ecuador  
Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas INCYT, Ecuador  
sgomez@unibe.edu.ec

**Fecha de Recepción:** 12 de marzo de 2018 – **Fecha de Aceptación:** 01 de junio de 2018

**Resumen**

Este ensayo tiene como finalidad exponer las tendencias educacionales que están presentes en la sociedad del conocimiento, considerando aquellas que se están produciendo en las universidades de Europa y las visiones en conjunto que se desarrollan con la Unión Europea; en los Estados Unidos como país referencial de éxito en la generación de conocimientos en universidades de alto prestigio, colocándolo como la nación más boyante del mundo; y en Japón donde se han establecido asociaciones estratégicas entre las universidades y el sector empresarial, apoyadas firmemente por el Estado japonés. Asimismo, se presentan las implicaciones que ha tenido el liderazgo transformacional en el apalancamiento del modelo de gestión universitaria.

**Palabras Claves**

Educación universitaria – Sociedad del conocimiento – Liderazgo

**Abstract**

The purpose of this essay is to expose the educational tendencies that are present in the knowledge society, considering those that are taking place in European universities and the joint visions developed with the European Union; in the United States as a reference country of success in the generation of knowledge in prestigious universities, placing it as the most buoyant nation in the world; and in Japan where strategic partnerships have been established between universities and the business sector, strongly supported by the Japanese State. Likewise, the implications that transformational leadership has had in leveraging the university management model are presented.

**Keywords**

University education – Knowledge society – Leadership

## Introducción

Al observar con detenimiento el escenario mundial y sus tendencias educacionales, se puede apreciar que dentro de los profundos cambios y grandes desafíos que debe enfrentar el sector universitario, se encuentran la sociedad del conocimiento, la globalización, la revolución tecnológica, el aprendizaje permanente, entre otros. Estas tendencias implicarían establecer nuevos modelos de gestión universitaria que conserven suficiente flexibilidad y que al mismo tiempo busquen romper las líneas ya establecidas sobre bases tradicionales entre Estado, universidad y sociedad. Para ello, es imperativo el ejercicio de un liderazgo universitario que pueda transformar el comportamiento tanto de la gente como de la institución universitaria en cuanto a su estructura y funciones. En este sentido, el presente ensayo expone cuáles han sido las tendencias educacionales en las universidades y su efecto en la sociedad.

## El debate actual acerca de las tendencias educacionales en el mundo

El liderazgo y desarrollo de las naciones por mucho tiempo estuvo orientado a la producción de bienes materiales y el intercambio de mercancías, pero el panorama mundial ha variado y hoy en día ese liderazgo y desarrollo se hace visible a través de la sociedad del conocimiento. A tal efecto, Peter Drucker sostiene lo siguiente:

“El aporte más importante (...) en el siglo XXI es elevar la productividad del trabajo del conocimiento y de quien trabaja con él. El activo más valioso de una empresa del siglo XX era su equipo de producción. El activo más valioso de una institución (comercial o no comercial) del siglo XXI serán aquellos empleados que trabajen con el conocimiento y la productividad de éstos”<sup>1</sup>.

Bajo esta premisa, la generación de conocimientos ha calado profundamente en la dinámica mundial, siendo los países desarrollados y altamente competitivos los primeros que han acogido esta tendencia que se ha denominado la sociedad del conocimiento. El avance que ha dado esta tendencia ha traído como consecuencia que las universidades no se coloquen de espaldas a esta realidad. Por ello en mayo de 1999 en Europa 30 Ministros y Secretarios de Estado de 30 países europeos firman la Declaración de Bolonia con el propósito de tener una Enseñanza Superior que determinen las previsiones para la sociedad del siglo XXI, dada la preocupación que se deriva de dos vertientes. La primera es el anquilosamiento de los sistemas universitarios frente al vertiginoso avance de la sociedad en los últimos años; y la segunda es la pérdida de competitividad de las universidades europeas con respecto a las norteamericanas<sup>2</sup>.

En este contexto, los países europeos comenzaron a hacer reformas, modificando el enfoque de la enseñanza universitaria al centrarlo en el aprendizaje permanente de los

---

<sup>1</sup> Peter Drucker, Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI (Bogotá: Editorial Norma, 2002), 34.

<sup>2</sup> David Ceballos, David Cantarero, y Marta Pascual. El tratado de Bolonia y la enseñanza superior: Una experiencia comparada de introducción de las Tics en ciencias económicas. Barcelona: Edutec, 2004. Disponible en: <http://www.lmi.ub.es/edutec2004/pdf/134.pdf>.

estudiantes, siendo su principal objetivo “convertirse en lugar de referencia en el ámbito de la formación universitaria para estudiantes de todos los países”<sup>3</sup>.

En efecto, la condición es garantizar una elevada calidad educativa, dado que las universidades constituyen el aspecto primordial para convertir a estos países en sólidas economías con base en un conocimiento más competitivo alineado con la dinámica que envuelve al mundo, distanciándose de procesos de enseñanza-aprendizaje y acercándose a procesos centrados en el aprendizaje permanente del estudiante, en el aprender a aprender, cuya reforma universitaria está precisamente en ofrecer mayor calidad en la información, en la orientación, en el asesoramiento, en fin, en la formación universitaria que reciben, una educación universitaria basada en competencias<sup>4</sup>.

A este respecto, en el año 2005 la Comisión de Comunidades Europeas recomendó que el aprendizaje permanente en la educación universitaria se sustentara en competencias clave. Para tal propósito, se destacan en estas recomendaciones: (1) Definir las competencias clave para la realización personal, la cohesión social y la empleabilidad en una sociedad del conocimiento; y (2) Garantizar la adquisición y el desarrollo de competencias clave al finalizar su formación académica para seguir desarrollándolas y actualizándolas a lo largo de sus vidas<sup>5</sup>.

Estos escenarios presentes en la aldea global demandan un cambio en el concepto de educación universitaria, donde las competencias y el aprendizaje permanente radican en un saber articulado con las necesidades del momento, con una combinación dinámica de atributos, habilidades y actitudes, alineadas a su vez con una educación más flexible en contraposición con modelos rígidos y estructurados. En suma, son exigencias que determinarían un modo de pensar, sentir, hablar y actuar diferente para enfrentar los cambios desde una perspectiva orientada a lo social, a lo humano, contextualizada en un fuerte compromiso para lograr calidad, productividad y competitividad.

Por otra parte, se advierte que aun cuando el fenómeno de la globalización es un proceso invasivo dentro de una lógica de poder Norte-Sur, en la cual las universidades son vistas como centros para hacer negocios<sup>6</sup>, esta misma globalización concibe una visión solidaria y una postura crítica contra toda hegemonía, ofreciendo una clara oportunidad para el encuentro de civilizaciones, la diversidad cultural y el diálogo de saberes. En efecto, la globalización es una excelente plataforma para “enriquecer sus patrimonios de saberes, para fecundar con la transferencia de las mejores prácticas la

---

<sup>3</sup> María Vieira y Javier Vidal. Tendencias en la educación superior europea e implicaciones para la orientación universitaria. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, Vol. 17, Nº 1 (2006), 76.

<sup>4</sup> Martha Alles, reconocida escritora en el área de Recursos Humanos, define competencias como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, 33.

<sup>5</sup> Comisión de las comunidades europeas. Propuesta de recomendación del parlamento europeo y del consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Bruselas, 2005. Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2005\)0548\\_/com\\_com\(2005\)0548\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2005)0548_/com_com(2005)0548_es.pdf).

<sup>6</sup> Alex Ferguson y Rigoberto Lanz. La transformación universitaria y la relación universidad-estado-mundo. Revista Venezolana de Educación EDUCERE, Nº 50 (2011), 183.

multiplicidad de experiencias que están portadas en la inmensa variedad de universidades en el mundo”<sup>7</sup>.

Significa entonces, que la educación universitaria debiera garantizar cierta capacidad interpretativa en el estudiante, que permita generar en el proceso de aprendizaje permanente las capacidades esperadas para la construcción de sentidos y significados de corte no sólo epistemológico, sino que también se relacione con el mundo de una manera distinta, que reconozca las diferencias culturales, haciéndose más capaz para el intercambio multicultural, siendo más participativo en la información, en el conocimiento, capaz de establecer nuevas representaciones de diálogo y de comunicación, con nuevas categoría para su comprensión en un ambiente globalizado.

Así pues, la información y el conocimiento no sólo es un fenómeno global sino que constituye un factor clave para modificar creencias, hábitos, rutinas y formas de pensar y actuar. Es entonces comprensible que las universidades, caracterizadas por ser centros donde se generan conocimientos, donde se establece el intercambio de saberes y donde se debaten las ideas, estén expuestas a la nueva dinámica mundial relativa al papel que deben cumplir las universidades:

“... más que preocuparse por el manejo instrumental de los conocimientos disponibles; a la universidad se le exige en este siglo XXI: cambiar de formas de pensar, volver a humanizar lo humano, crear reales vínculos entre las disciplinas con tendencia a la transdisciplinariedad, conectar los conocimientos, transmitir nuevas competencias, responder al contexto en un marco de mundialización creciente, y crear aptitudes sólidas para pensar”<sup>8</sup>

Por tanto, se vive en un mundo de transformaciones que afectan a cualquier aspecto de lo que se hace, razón por la cual la sociedad demanda una educación universitaria que además de producir conocimientos, éstos puedan estar acompañados por competencias y herramientas para el crecimiento y desarrollo de las personas, de las instituciones y de las naciones. Para bien o para mal, la humanidad está en presencia de un orden global que nadie comprende del todo, pero que hace que todos sintamos sus efectos<sup>9</sup>.

Mientras tanto, se enfatiza que una reforma universitaria debe estar comprometida “con un cierto entorno epistemológico, con una determinada visión de la academia, la educación, la ciencia y la tecnología, los saberes populares y la sociedad misma”<sup>10</sup>. En definitiva, una agenda de reforma universitaria que considere con toda claridad cambios en cuanto a: (a) Pertinencia social; (b) Democracia; (c) Equidad; (d) Calidad e innovación; (f) Autonomía responsable; (g) Ejercicio del pensamiento crítico; (h) Formación integral; (i) Educación humanística y crítica; y (j) Educación a lo largo de la vida. Cambios que

<sup>7</sup> Alex Ferguson y Rigoberto Lanz. La transformación...

<sup>8</sup> Luis Sánchez. Complejidad y coepetitividad. Desafíos estratégicos para la transformación universitaria. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG, Vol. 10, N° 1 (2013), 14.

<sup>9</sup> Anthony Giddens. Un mundo desbocado: Los efectos de la globalización en nuestras vidas (Madrid: Taurus, 2005).

<sup>10</sup> Alex Ferguson y Rigoberto Lanz. La transformación...

conviene recalcar, están en correspondencia con las tendencias educacionales que se están desarrollando en la aldea global.

### **Implicaciones del liderazgo transformacional en los procesos de cambio para la gestión universitaria**

Los postulados abordados en el segmento anterior en gran medida corresponden a aspectos que trastocan el comportamiento de las personas, que por su naturaleza son subjetivas e impredecibles, comportamiento matizado por las actitudes, las motivaciones, las creencias, los valores, los hábitos, las rutinas; en fin, las maneras de pensar que condicionan las acciones. Así pues, para colocar en contexto cómo opera la gestión universitaria para producir los cambios que han sido tendencias educacionales en el mundo en plena era del conocimiento, es pertinente explorar el alcance que hasta ahora ha tenido el liderazgo universitario.

En sí, los efectos de la globalización han derivado en transformaciones tecnológicas dentro de las universidades, por lo que sus objetivos son mucho más flexibles y cambiantes. Para ello, las universidades deben direccionar sus acciones hacia lo que acontece en el entorno y adaptar aquellos aspectos particulares vinculados a las condiciones y complejidades presentes dentro de ellas.

A todas luces estas acciones se derivan de un comportamiento con características propias del liderazgo transformacional. En este sentido, el liderazgo transformacional desde la gestión universitaria es un proceso que requiere articular las funciones administrativas con las habilidades personales del líder para que pueda coordinar acciones de forma cooperativa que permitan responder a los retos y producir los cambios que requiere la educación universitaria. Puede decirse entonces, que el liderazgo transformacional es un proceso que:

“...afecta la interpretación de los eventos por parte de los colaboradores, la escogencia de objetivos por parte de los grupos organizacionales o de la organización, la organización de las actividades de trabajo para alcanzar los objetivos, la motivación de los colaboradores para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de relaciones cooperativas o de trabajo en equipo, y la promoción de apoyo y cooperación por parte de personas que están fuera del grupo organizacional o de la organización”<sup>11</sup>.

Así pues, esta modalidad de liderazgo desde la perspectiva universitaria envuelve cierta complejidad, puesto que incorpora aspectos de características intangibles que subyacen en el planteamiento anterior como son: (1) Las actitudes, que son posturas que se tienen ante una situación determinada; (2) Los valores, que sirven de guía para la adopción de comportamientos deseados; y (3) Las motivaciones, que están vinculadas a los sentimientos, las emociones y los estados de ánimo.

En tal sentido, el liderazgo transformacional busca conciliar estos aspectos en las personas que hacen vida en las universidades, a fin de que los cambios puedan concretarse, y es precisamente allí donde se encuentran algunas debilidades para producir estos cambios. En un estudio sobre los elementos de la planificación estratégica

<sup>11</sup> Gary Yukl, Leadership in organizations. Englewood Cliffs (NJ: Prentice-Hall, 1994), 5.

corporativa como proceso para mejorar la productividad en las universidades, se asegura que:

“Las facultades y dependencias centrales (...) no toman un serio compromiso, y sus líderes no comunican a sus componentes los cambios que debe y tiene que hacer la universidad de cara a una nueva realidad; no nombran equipos de trabajo que ejecuten propuestas metodológicas (...) para que en sinergia desarrollen soluciones que garanticen un destino compartido; y por ende adolecen de un liderazgo que impulse los cambios y transformaciones necesarias...”<sup>12</sup>.

A este respecto, se puede entender que para poder generar estas transformaciones, es imprescindible involucrar a la gente. Para tal propósito, las universidades deben disponer de líderes que apalanquen los cambios, con el suficiente potencial y capacidad para integrar al conjunto de personas que hacen vida en estas instituciones, y con sagacidad para delegar responsabilidades, generando confianza y compromiso con la visión que se desea alcanzar; sin embargo, muchas veces se adolece de las competencias necesarias para ejercer el liderazgo en puestos clave para garantizar los cambios que se requieren<sup>13</sup>.

Resulta evidente entonces, que el ejercicio de un liderazgo transformacional en la gestión universitaria necesita de competencias primordiales para producir de manera efectiva los cambios esperados, donde no es suficiente poseer solamente conocimientos profesionales para la consecución de objetivos y el desarrollo de tareas; se requiere también de atributos personales que propendan a transformar las actitudes, los valores y las motivaciones de las personas a fin de generar bienestar y desarrollo. Además de ello, se resalta que:

“... el problema para la gran mayoría de las instituciones de educación superior radica en verificar cuál es el estilo de liderazgo (...) y cómo afecta a la base profesoral al momento de transmitir las decisiones y estrategias provenientes de la alta gerencia o autoridades rectorales, aunado a la transmisión de los valores institucionales”<sup>14</sup>.

Si bien es cierto que las universidades disponen de cierta autonomía e independencia para realizar sus labores, pareciera que no existe la suficiente claridad en el ejercicio de un liderazgo que dé dirección y sentido a la gestión, comunicando de forma efectiva las decisiones y estrategias emanadas de las autoridades universitarias, así como la difusión de los valores institucionales, los cuales están comúnmente enunciados pero que en su práctica no son transmitidos, modelados, desarrollados y reforzados.

En este sentido, las actividades habituales que realiza la gestión universitaria, serán insuficientes si no se activan procesos vinculados al liderazgo transformacional que conduzcan al logro de objetivos estratégicos y de trascendencia organizativa, siendo pertinente poseer habilidades personales para influenciar en la gente a través de procedimientos como la motivación, la instauración de valores, el modelaje de acciones y los cambios actitudinales, a fin de producir comportamientos deseables en las personas.

<sup>12</sup> Pedro Aguilar. Los elementos de la planificación estratégica corporativa como proceso para mejorar la productividad en las universidades. Manuscrito no publicado, Postgrado de Ciencias Administrativas, Doctorado en Gerencia, Universidad Central de Venezuela, Caracas, 2008, 16.

<sup>13</sup> Gary Yukl. Leadership...

<sup>14</sup> Eleonora Parra y Alejandra Parra. La gerencia intermedia en la universidad del Zulia: liderazgo y valores. Revista Negotium, Vol. 2, N° 6 (2006), 63.

Por lo tanto, para afianzar una ajustada gestión universitaria, es preciso conjugar los siguientes aspectos: (a) Definir claramente el liderazgo de la institución; (b) Proveer foco al liderazgo instruccional; (c) Liderar el cambio; (d) Desarrollar una estructura de liderazgo colaborativo; (e) Proveer un foco moral a la institución; y (f) Responder a los retos<sup>15</sup>.

Como puede apreciarse, estos aspectos dejan claramente establecido que la gestión universitaria debe apuntalar como condición, a la práctica de un liderazgo que no desvíe el foco para asumir retos y producir cambios, sustentado en valores y el refuerzo de comportamientos colaborativos en estas instituciones. Desde luego que este liderazgo implica relacionar competencias profesionales, técnicas y humanas, siendo pertinente desarrollarlas en conformidad con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la institución.

Por lo tanto, la gestión universitaria debiera preocuparse por asumir un liderazgo que pueda transformar su estado actual a fin de elevar la calidad educativa. Esto significa optimizar los servicios que ofrecen las universidades en cuanto a preparación del estudiante para su inserción en el mercado laboral, así como la producción de conocimientos utilitarios para la sociedad. En consecuencia, incrementar la calidad de la educación universitaria requiere de la formación y capacitación permanente del talento humano.

Para aclarar lo anterior, se puede suponer que para garantizar una educación de calidad, la gestión universitaria debe comprometerse con un liderazgo que tome en cuenta: (a) el estudiante (quiénes son; qué quieren; cómo lo quieren); (b) los colaboradores (cuáles son sus necesidades; cómo alinear sus necesidades con las de la institución); (c) la comunidad, la sociedad, el país (cuáles son sus necesidades, qué se puede proveer para ellos, con qué beneficio mutuo, cómo se refleja en el desarrollo del país); y (d) el entorno global (hacia dónde se mueve, cuáles son las tendencias, qué requiere de nosotros, cuál es la relación que se puede establecer con él)<sup>16</sup>.

Así pues, el modelo educativo universitario reclama cambios radicales para producir esquemas flexibles y generar conocimientos; en definitiva, una gestión universitaria que se articule con un liderazgo que facilite los cambios debidamente ajustados a criterios cónsonos de aquello que se desea transformar, asegurando la instauración de estándares de comportamientos que promuevan la excelencia en la educación universitaria, a fin de poder competir en escenarios internacionales.

### **La I+D, la innovación y la transferencia tecnológica como factores críticos de éxito universitario**

Otro de los aspectos que han tenido relevancia en el ámbito mundial son las demandas de la sociedad del conocimiento en materia de investigación, desarrollo, innovación y transferencia tecnológica, donde la relación Estado, universidad, empresa y sociedad, además de las alianzas estratégicas con universidades de otros países, han sido determinantes para favorecer el incremento -en términos de cantidad y calidad- de

<sup>15</sup> Larry Lashway. Role of the school leader: Trends and issues (Oregon: University of Oregon, 2003).

<sup>16</sup> Antonio Rubino. Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Revista Investigación y Postgrado, Vol. 22, N° 2 (2007).

investigaciones y registro de patentes, aspectos que sin titubeos han requerido de un liderazgo para producir estas transformaciones.

En este contexto, Japón ha sido un ícono de referencia exitosa en este campo, donde el Estado ha sido un excelente promotor para impulsar la colaboración entre las universidades y las industrias en el diseño de proyectos en conjunto sobre investigación y transferencia tecnológica, promulgando leyes sobre la promoción de estos temas, plataforma jurídica que ha facilitado esta colaboración. Estas alianzas han resultado favorables, con un importante aumento en investigaciones conjuntas, y los reportes en cuanto a innovación y registro de patentes por investigaciones universitarias también ha crecido. Un factor decisivo para este incremento ha sido la transparencia en los contratos de colaboración y se han elevado los premios por los derechos de innovación<sup>17</sup>.

Con respecto a los Estados Unidos, la cooperación entre las universidades y las empresas, la movilidad interinstitucional y la innovación prácticamente forman parte de los valores, guiando el comportamiento en el estadounidense promedio que accede a la educación universitaria. Asimismo, las tecnologías de la información y comunicación han sido un paradigma exitoso de uso cotidiano, facilitando una educación mucho más flexible y contribuyendo al aprendizaje para toda la vida, donde la labor del docente es orientadora, tutorial y de valoración al trabajo individual y en equipo, por cuanto las horas semanales de clases presenciales son hasta doce horas -a diferencia de las universidades europeas que son de 25 horas semanales- y el resto de ellas a distancia<sup>18</sup>. Estas universidades hacen un esfuerzo por mantener estándares elevados de calidad en docencia e investigación, siendo las mejores clasificadas en el ámbito académico universitario en el mundo<sup>19</sup>.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, uno de los elementos que son causa común en las instituciones universitarias de estos países, son los acuerdos, alianzas, asociaciones estratégicas o relaciones de cooperación que se hacen tanto con universidades de alta influencia en el mundo<sup>20</sup>, para adquirir nuevos conocimientos y transferencia tecnológica, así como con el sector empresarial para establecer relaciones de cooperación y lograr financiamiento en I+D, factores que han sido determinantes para el avance científico y tecnológico de las naciones.

De hecho, en el año 2009 la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior alertó que producto de los altos niveles de inversión que se requieren para realizar investigación, se ha dificultado la articulación del conocimiento que se produce en la aldea

---

<sup>17</sup> Tahimí Barroso. Tradición y occidentalización en el proceso modernizador japonés. Observatorio Iberoamericano de la Economía y la sociedad en Japón. Vol. 4, N° 13 (2012)

<sup>18</sup> María Vieira y Javier Vidal. Tendencias en...

<sup>19</sup> En el ámbito académico e investigativo es común la elaboración de ranking a escala mundial, donde evalúan y comparan la calidad de las distintas universidades como el *Academic Ranking of World Universities* (conocido como Shanghai Index o AWRU), el *World University Ranking* del *Times Higher Education Supplement*, el observatorio internacional de ranking académico y de excelencia (*International Observatory on Academic Rankings and Excellence*), entre otros.

<sup>20</sup> Según Fernando Fernández y Jesús Rodríguez, el modelo de referencia serían las denominadas *world-class universities* (WCU) las cuales se caracterizan "... por ser muy intensivas en investigación y gozan de una gran reputación", 3.

global con los problemas locales de un determinado país<sup>21</sup>, motivo por el cual las alianzas estratégicas o los acuerdos de cooperación interinstitucionales son cambios que han resultado muy ventajosos.

Desde luego, para que se hayan producido estos cambios ha sido necesario el ejercicio de un liderazgo transformacional en las universidades, no solamente para cambiar las estructuras, sino de manera fundamental para cambiar los patrones de comportamiento en directivos y docentes, modificando así su forma de interpretar la realidad. Estos cambios en la gente, facilitarían luego las transformaciones estructurales y funcionales de las universidades, y por ende de una región en particular o de una nación. En sí, un liderazgo que ejerza su influencia para alinear un comportamiento universitario cónsono con los nuevos conocimientos, con los nuevos desarrollos investigativos e innovativos que están emergiendo a escala planetaria.

## Conclusión

Las transformaciones que han comenzado a surgir, producto de decisiones tomadas por naciones desarrolladas en su justo momento, han sido necesarias para crecer y prosperar. Estos países han tenido la visión de anticiparse a una nueva realidad, a un mundo regido por aquello que se ha denominado la sociedad del conocimiento.

Así pues, el crecimiento, desarrollo y competitividad global de estas naciones en la era del conocimiento, también ha sido posible por los profundos cambios que han realizado las universidades, destacando el mejoramiento en la relación Estado, universidad, empresa, sociedad, relación que ha favorecido el aumento en las investigaciones y registro de patentes; la educación orientada a aprender a aprender, adquiriendo conocimientos más competitivos y adaptados a las necesidades del momento, siendo a su vez una educación más flexible en la relación docente-estudiante; el uso de los avances de las tecnologías de información y comunicación para aproximarse a regiones distantes; el establecimiento de asociaciones estratégicas con las empresas para lograr el financiamiento en investigación, desarrollo e innovación; los acuerdos de cooperación inter universidades y países para garantizar transferencia tecnológica; el ejercicio de un liderazgo universitario que ha permitido los cambios y transformaciones necesarias para alinearse con las tendencias educacionales que se están desarrollando en el mundo.

En este tenor, es imperativo que las universidades se adapten a estos temas globales, tendencias que resultan impostergables y que requieren atención inmediata en beneficio de la sociedad. Lo contrario sería vivir en una suerte de ostracismo, que por efecto impediría el avance y progreso de sus respectivas naciones, así como la inevitable fuga de talentos hacia países que les aseguren mejores beneficios académicos, profesionales y laborales.

---

<sup>21</sup> Oda González y Rafael Urbina. Investigación universitaria herramienta de transformación social. Revista Formación Gerencial, Vol. 12, N° 2 (2013).

## Referencias bibliográficas

Aguilar, Pedro. Los elementos de la planificación estratégica corporativa como proceso para mejorar la productividad en las universidades. Manuscrito no publicado, Postgrado de Ciencias Administrativas, Doctorado en Gerencia, Universidad Central de Venezuela. Caracas. 2008.

Alles, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica. 2012.

Barroso, Tahimí. Tradición y occidentalización en el proceso modernizador japonés. Observatorio Iberoamericano de la Economía y la sociedad en Japón. Vol. 4, N° 13 (2012) 11-31.

Ceballos, David, David Cantarero, y Marta Pascual. El tratado de Bolonia y la enseñanza superior: Una experiencia comparada de introducción de las Tics en ciencias económicas. Barcelona: Edutec. 2004. Disponible en: <http://www.lmi.ub.es/edutec2004/pdf/134.pdf>.

Comisión de las comunidades europeas. Propuesta de recomendación del parlamento europeo y del consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Bruselas, 2005. Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2005\)0548/com\\_com\(2005\)0548\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2005)0548/com_com(2005)0548_es.pdf).

Drucker, Peter. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Bogotá: Editorial Norma. 2002.

Ferguson, Alex y Rigoberto Lanz. La transformación universitaria y la relación universidad-estado-mundo. Revista Venezolana de Educación EDUCERE, N° 50 (2011) 177-186.

Fernández, Fernando y Rodríguez, Jesús. Cambios y tendencias en la educación superior: Los retos para la universidad. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid, Vol. 17, N° 49 (2015) 30-39.

González, Oda y Rafael Urbina. Investigación universitaria herramienta de transformación social. Revista Formación Gerencial, Vol. 12, N° 2 (2013) 193-210.

Giddens, Anthony. Un mundo desbocado: Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Madrid: Taurus. 2005.

Lashway, Larry. Role of the school leader: Trends and issues. Oregon: University of Oregon. 2003.

Parra, Eleonora y Alejandra Parra. La gerencia intermedia en la universidad del Zulia: liderazgo y valores. Revista Negotium, Vol. 2, N° 6 (2006) 55-85.

Rubino, Antonio. Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Revista Investigación y Postgrado, Vol. 22, N° 2 (2007) 147-163.

Tendencias educacionales en la soiedad del conocimiento y las implicaciones del liderazgo transformacional pág. 135

Sánchez, Luis. Complejidad y coojetividad. Desafíos estratégicos para la transformación universitaria. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG, Vol. 10, N° 1 (2013) 1-16.

Vieira, María y Javier Vidal. Tendencias en la educación superior europea e implicaciones para la orientación universitaria. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, Vol. 17, N° 1 (2006) 75-97.

Yukl, Gary. Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1994.

**Para Citar este Artículo:**

Gómez Barrios, Summar Alfredo. Tendencias educacionales en la sociedad del conocimiento y las implicaciones del liderazgo transformacional. Rev. Incl. Vol. 5. Num. Especial, Julio-Septiembre (2018), ISSN 0719-4706, pp. 125-135.

**CUADERNOS DE SOFÍA**  
**EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.