

<https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1438>

Artículos científicos

Revisión sistemática sobre consideraciones teóricas para la transformación de universidades en organizaciones de aprendizaje

Systematic review on theoretical considerations for the transformation of universities into learning organizations

Revisão sistemática sobre considerações teóricas para a transformação de universidades em organizações de aprendizagem

Martha Lorena Obermeier Pérez

Universidad Autónoma de Chiapas, México.

lorena.obermeier@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8500-0776>

Resumen

El objetivo de este artículo teórico es realizar una propuesta para el mejoramiento de las estructuras de la educación superior. Ciertas dinámicas aceptadas en las instituciones educativas dificultan la productividad, la transformación y el crecimiento. Los resultados de esta revisión sistemática crítica proponen la aplicación del concepto de *organizaciones inteligentes* a las instituciones educativas. Este tipo de revisión crítica contempla referencias reconocidas en el tema que traen consigo aspectos conceptuales para desarrollar una teoría o modelo. Para la transformación de las instituciones, se sugieren procesos para la reestructuración de los modelos educativos. Igualmente, se propone la mejora del ambiente institucional mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo, el empoderamiento docente y la apertura al cambio. La propuesta de cambio se enfoca en el desarrollo personal de los docentes, alumnos y las estructuras institucionales para desarrollar una actitud abierta al cambio y al aprendizaje.

Palabras clave: cambio organizacional, cultura organizacional, *coaching*, liderazgo, organizaciones de aprendizaje.

Abstract

The objective of this theoretical article is to make proposals to improve the structure in higher education institutions. Certain conditions in educational institutions generate an ambiance that hinders productivity, transformation, and development. The results of this critical systematic review propose the transference of the concept of *intelligent organizations* to the higher education institutions. To do so, the proposal aims at restructuring educational programs. The improvement of the organizational ambiance through the development of leadership skills, teacher empowerment, and openness to change are also encouraged. This proposal focuses on personal development of faculty, students and institutional structures to develop an open attitude toward change and learning.

Keywords: organizational change, organizational culture, coaching, leadership, learning organizations.

Resumo

O objetivo deste artigo teórico é fazer uma proposta para a melhoria das estruturas do ensino superior. Certas dinâmicas aceitas nas instituições de ensino dificultam a produtividade, a transformação e o crescimento. Os resultados desta revisão sistemática crítica propõem a aplicação do conceito de organizações inteligentes às instituições de ensino. Esse tipo de revisão crítica contempla referências reconhecidas no assunto que trazem consigo aspectos conceituais para desenvolver uma teoria ou modelo. Para a transformação das instituições, são sugeridos processos de reestruturação dos modelos educacionais. Da mesma forma, propõe-se melhorar o ambiente institucional por meio do desenvolvimento de habilidades de liderança, capacitação docente e abertura à mudança. A proposta de mudança centra-se no desenvolvimento pessoal de professores, alunos e estruturas institucionais para desenvolver uma atitude aberta à mudança e à aprendizagem.

Palavras-chave: mudança organizacional, cultura organizacional, coaching, liderança, organizações que aprendem.

Fecha Recepción: Mayo 2022

Fecha Aceptación: Marzo 2023



Introducción

El principal objetivo de la educación es cambiar la forma de pensar y ampliar la visión para que las personas tengan mejores opciones de vida. En la actualidad, la educación enfrenta diversos retos como el trabajar con estudiantes de escasos recursos. Estos estudiantes están expuestos a entornos socialmente adversos por lo que pasan más tiempo tratando de sobrevivir y son especialmente vulnerables ante los cambios. Se sienten aislados del mundo, por ello, son propensos a eventos desafortunados, bajo rendimiento académico, problemas de comportamiento, de identidad, rezago y deserción escolar (Jensen, 2009). Al desarrollarse en un ambiente adverso, se ausentan constantemente de la escuela, en parte debido al desinterés y las actitudes negativas que algunos padres tienen respecto a la educación. Algunos estudios realizados han encontrado que existe una relación directa entre cognición y emociones, por lo que los estudiantes que no se sienten aceptados socialmente tienen resultados académicos deficientes.

Por un lado, muchos estudiantes tienen dificultades para tener acceso a la educación. Por el otro, el uso de dispositivos tecnológicos ha propiciado mayores oportunidades de capacitación, comunicación y crecimiento laboral. La comunicación digital se da a mayor velocidad y a menor costo. Atendiendo a lo anterior, las empresas han modificado sus formas de organización y, en breve, las instituciones educativas también deberán hacer lo propio. Hoy en día, en muchas empresas se realiza contratación de personal que vive en distintas áreas geográficas. Consecuentemente, los estudiantes universitarios, una vez que egresen, no solo competirán en el mercado laboral local o nacional, sino también internacional. Estos cambios en las estructuras empresariales demandan cambios en la formación universitaria, en el concepto que se tiene de la educación y en la mentalidad de las autoridades educativas y de los docentes.

Para Grahn-Laasonen (2018), en muchos países se ha empezado a ver a la educación universitaria como un recurso para aumentar la productividad y para generar crecimiento y nuevos puestos de trabajo. En los países en que se reconoce a las personas en función de sus méritos, la motivación de los jóvenes a formarse académicamente es muy alta. Varios de los países más ricos en el mundo actual no tienen recursos naturales, sino recursos intelectuales: personas con una formación de calidad en áreas de ciencia, tecnología y medicina. Al no tener recursos, los habitantes de estos países buscan maneras de innovar que les permitan generar productos o servicios para sobrevivir. Estos países se han convertido en proveedores de personal altamente calificado e innovador que es contratado por otros países. Cuanto más

complejo sea el trabajo que una persona realice, menor será la posibilidad de que sea sustituido por la tecnología. Una formación deficiente propicia menores oportunidades laborales, menores sueldos y empleos rutinarios fácilmente sustituibles por una tecnología. Por ello, es necesario fomentar la cultura del desarrollo y actualización constante en los universitarios.

Con la automatización de las actividades cotidianas se crearán más empleos, pero también se generará mayor desigualdad social. Las personas más preparadas podrán adaptarse a los cambios y obtener empleos en los que se necesite creatividad, razonamiento abstracto y pensamiento crítico. Por el contrario, los empleos que se sustituyan serán aquellos que no demandan una formación específica. Por lo tanto, las personas que los desempeñaban no tendrán desarrolladas las habilidades necesarias para adaptarse a las nuevas exigencias. “La educación es, y será cada vez más, el secreto de la supervivencia laboral y de la prosperidad individual” (Oppenheimer, 2018, p. 61).

La International Commission on the Futures of Education [ICFE] (2020b) señala que en las instituciones educativas se forma el futuro para el que posiblemente se necesite transformar la conciencia e identidad del ser humano. Este momento histórico propicia la revisión del propósito de la educación y de las organizaciones educativas. Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) ha favorecido el enfoque humanístico para el desarrollo humano y educativo. Para poder lograr este tipo de desarrollo, los procesos de investigación científica para la generación y aplicación del conocimiento deben ser inclusivos. La pandemia evidenció las desigualdades existentes en el mundo respecto a la preparación para transitar hacia la enseñanza digital y a distancia. La tendencia en educación apunta a que cada vez serán más frecuentes las formas de enseñanza híbrida, asincrónica, extramuros y por distintos medios y métodos de comunicación (ICFE, 2020a). Para que este tipo de enseñanza sea efectiva, se debe también dar prioridad al desarrollo de la persona y no solamente a las habilidades académicas.

La educación superior es la clave para el cambio y transformación a una sociedad equitativa e inclusiva, mediante la mejor capacitación de sus estudiantes (Ibarra *et al.*, 2020). Para lograrlo, es necesario modificar la evaluación institucional y de programas educativos, basados en la sostenibilidad y la justicia social. En este nuevo contexto mundial los estándares académicos serán cada vez más elevados, lo que implica modificar las formas de evaluación institucional (Boud, 2020).

Desarrollo

Como parte de la presente propuesta, se realizó una revisión crítica de la literatura para responder a la pregunta de revisión sobre cuáles son las buenas prácticas que permiten el crecimiento y la transformación de las universidades, así como lo que serán las universidades del futuro y las características que deberán tener. La revisión sistemática es un medio para comprender mejor la investigación realizada previamente en el área de conocimiento (Tai, Ajjawi, Bearman y Wiseman, 2020). Por su parte, Booth, Sutton y Papaioannou (2016) describen que el objetivo de la revisión crítica de la literatura es realizar una evaluación de la calidad de los estudios. Este tipo de revisión da como resultado la elaboración de un modelo conceptual o teoría que identifica los factores significativos que permiten entender un fenómeno específico.

Para poder identificar las prácticas exitosas que han permitido transformar organizaciones en instituciones de aprendizaje, se consideraron estudios de diversos países y que utilizaron distintas metodologías. Varios de los autores que se incluyeron en esta revisión se han convertido en una autoridad en el tema. La revisión de documentos incluye referencias de 1998 a 2019 para poder comprender la evolución que ha tenido el concepto de *instituciones inteligentes* y la importancia de que las universidades se transformen. Esto se debe a que en la literatura se mencionan los efectos que la formación universitaria tiene en el nivel de vida de sus egresados y en el desarrollo económico de los países.

En esta revisión, se incluyeron conceptos presentados en libros, toda vez que excluir la literatura gris de una revisión sistemática genera un sesgo en la estimación de efectividad de ciertos conceptos presentados en artículos científicos (McAuley, Tugwell y Moher, 2000, citados en Booth *et al.*, 2016). Estos autores también mencionan que, en las ciencias sociales, muchos resultados de investigación se publican no solamente en artículos, sino en libros, capítulos de libros o reportes.

La pregunta a responder con la revisión sistemática de literatura fue: ¿cuáles son los conceptos teóricos o innovaciones que han permitido la transformación de las organizaciones educativas? La búsqueda se realizó en bases de datos usando los términos: *universidades inteligentes* o *de aprendizaje*, *cambio organizacional* y *cultura organizacional*. Se incluyeron estudios realizados en diversos países para tener una visión global de lo que la literatura del tema sugiere. Igualmente, se consideraron algunos libros relacionados con el tema en los que se mencionaran buenas prácticas para transformar organizaciones. En esta revisión, se encontraron estudios en los que principios de cambio y cultura organizacional se

aplicaban a contextos educativos. Para el análisis de los textos se realizó un análisis temático, el cual es adecuado para realizar resúmenes cuando los hallazgos son variados y numerosos (Goagoses y Koglin, 2020). En las siguientes tablas, se presentan los autores, la fecha de publicación y los conceptos que se consideraron en esta revisión sistemática crítica de literatura. En la tabla 1 se presentan los artículos y en la tabla 2 los libros y capítulos de libro.

Tabla 1. Artículos incluidos en la revisión sistemática

Autores	Año	Resultados o conceptos
Bedoya y García	2016	Revisión bibliográfica sobre efectos del miedo en los trabajadores y en la organización. Algunos de estos efectos son la pérdida de creatividad, resistencia al cambio, disminución de la productividad e ineficacia en la gestión.
Caicedo y Van Gameraen	2016	Encuesta en Estados Unidos a migrantes mexicanos y latinos sobre los efectos del desempleo en la salud física y mental. Una de las principales razones del desempleo es el bajo nivel educativo de estas personas migrantes.
Campa	2019	La automatización generada por las tecnologías y sus efectos en las demandas del campo laboral. Los empleados con poca preparación corren el riesgo de caer en el desempleo.
Carrera, Govea, Hurtado y Freire	2019	Estudio correlacional en instituciones públicas en Ecuador sobre el desempleo y su relación con el crimen y la violencia. Los mayores índices de criminalidad se dan debido al bajo nivel educativo, al desempleo y a la desigualdad económica.
Córdoba	2016	Revisión documental sobre los modelos universitarios y su influencia en la formación para la investigación en las instituciones de educación superior.
Gallego y Gil	2012	Propuesta de modelo para formar organizaciones inteligentes o de aprendizaje mediante el desarrollo del liderazgo. El modelo propone generar una cultura de aprendizaje mediante <i>mentoring</i> y <i>coaching</i> .

Gómez y Herrera	2019	Metodología estadística para comprobación de series estacionarias utilizando las tasas de equilibrio, crecimiento y producción de diversos países. Explica los efectos de la globalización en el crecimiento económico y el desempleo en diversos países.
Loria y Salas	2019	Revisión de literatura sobre modelos de salarios de ocupación en jóvenes mexicanos en situación de desempleo. Algunas razones del desempleo se deben a la falta de relación entre los contenidos educativos y las demandas del mercado laboral. Igualmente, se presenta la diferencia que existe entre las calificaciones necesarias para el empleo y la remuneración que se ofrece.
Merino, Privado y Arnaiz	2019	Encuesta a jóvenes españoles graduados y desempleados. Relación de características personales de jóvenes egresados con la probabilidad de encontrar empleo. El estudio sugiere que el manejo adecuado de emociones y el desarrollo de habilidades como resiliencia, optimismo, autonomía y autoeficacia mejoran las probabilidades de que el egresado encuentre un empleo.
Ortiz y Zacarías	2016	Entrevistas a profundidad a directivos de universidades colombianas. Relación entre los distintos enfoques de las universidades y su calidad educativa.
Peng, Gao y Zhao	2019	Encuesta a empleados y directivos de una empresa de gobierno en China. Estilos de liderazgo y su relación con el éxito de los integrantes de una organización.
Pérez y Guzmán	2015	Narrativa de profesores investigadores de una universidad pública en México. Diferencias de formación en investigación de docentes universitarios en México generan brechas que dificultan la realización de investigación en las instituciones educativas. Mientras los estándares de evaluación favorecen el desarrollo de investigación, las condiciones organizacionales pueden llegar a dificultar su desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Libros incluidos en la revisión sistemática

Autores	Año	Conceptos
Blanchard y Bowles	1998	Historia sobre el funcionamiento del área de una empresa. En los empleados se observan tres condiciones: están conscientes de la importancia de su trabajo y el impacto que tiene en el mundo; trabajo en equipo para cumplir el objetivo compartido, y valores como guía en la toma de decisiones y acciones.
Clawson	2013	Principios de liderazgo y estrategias para lograr el cambio. Recomendaciones para que el liderazgo tenga influencia en tres niveles: comportamiento, pensamiento y creencias y expectativas.
Daft	2015	Principios de liderazgo, estrategias para desarrollo de habilidades de liderazgo y su aplicación en diversos contextos.
Dweck	2017	Define y explica las características de la mentalidad fija y la mentalidad de crecimiento. Ofrece recomendaciones para transformar la mentalidad fija a mentalidad de crecimiento y lograr alcanzar objetivos significativos.
Friedman	2006	Como consecuencia del mundo globalizado, los países sin recursos naturales dependen de la preparación de su población para poder competir en el mercado laboral global. En ese mundo plano, las personas que mantendrán sus cargos laborales serán las que tengan mayores habilidades especializadas, por lo que deberán actualizarse constantemente.
Kaufman y Guerra-López	2013	Recomendaciones para realizar análisis de necesidades en distintos niveles organizacionales. Este análisis permite conocer la situación real de una organización y

		diseñar estrategias de cambio para mejorar el rendimiento.
Kouzes y Posner	2012	Prácticas de liderazgo para transformar instituciones mediante el compromiso, lealtad y motivación de las personas que pertenecen a una organización. Las prácticas que presenta son: modelaje de comportamiento, visión compartida, toma de riesgos, empoderamiento de seguidores y motivación.
Marquardt	2011	Definición del concepto <i>organizaciones inteligentes o que aprenden</i> . El concepto abarca un modelo sistémico, dinámicas de trabajo y búsqueda de la excelencia. Estos objetivos se logran mediante el empoderamiento de seguidores y la apertura al aprendizaje continuo.
Maxwell	2009	Estrategias para desarrollar el pensamiento crítico y el aprendizaje a lo largo de la vida. Algunas ventajas del pensamiento crítico son: apertura al aprendizaje; apertura a distintas perspectivas, desarrollo de la creatividad, solución estratégica de problemas y desarrollo de pensamiento estratégico.
Northouse	2015	Principios de liderazgo y recomendaciones para desarrollar habilidades de liderazgo. Ofrece indicaciones para desarrollar una visión compartida, construir un clima organizacional constructivo y el manejo adecuado de conflictos.
Sailer y Franck (capítulo de libro)	2018	Recomendaciones para el cambio de instituciones educativas mediante el replanteamiento de su rol en la sociedad actual. Este cambio institucional deberá iniciarse con un cambio de mentalidad y reconocimiento de áreas de oportunidad.
Senge	2006	Presenta las discapacidades de aprendizaje que prevalecen en organizaciones y que impiden su crecimiento. Este libro también presenta cinco

		disciplinas que permiten el crecimiento organizacional: crecimiento personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico.
Sleezer, Russ-Eft y Gupta	2014	Guías y modelos para el análisis de necesidades y establecimiento de objetivos para la transformación de una institución.

Fuente: Elaboración propia

Uno de los hallazgos de la revisión fue que existe una relación significativa entre el crecimiento personal y el crecimiento académico para lograr transformar instituciones en organizaciones resilientes y adaptativas a los cambios sociales. A continuación, se presentan los resultados encontrados y clasificados temáticamente que fundamentan la respuesta a la pregunta de investigación que se formuló al inicio de la revisión.

Automatización y desempleo

Campa (2019) señala que la automatización no hará desaparecer los empleos en general, sino solamente aquellos para los que se necesita una formación intermedia. En el futuro se tendrá una minoría de individuos en situaciones privilegiadas y una gran mayoría de personas con empleos precarios o degradantes. Con los cambios tecnológicos surgirán empleos que sustituirán aquellos que dejen de necesitarse. Las nuevas tecnologías están cambiando el concepto actual que se tiene del trabajo. Sus beneficios no van a ser repartidos equitativamente puesto que los empleados con menores capacidades serán sustituidos por máquinas o programas de *software*. De esta manera, quienes tendrían mayores ganancias serían los trabajadores mejor capacitados, por lo que la mejor manera de combatir el desempleo del futuro es la educación tecnológica y científica. La digitalización no debe considerarse la principal causa del desempleo, sino como uno de los factores que contribuyen a incrementarlo.

El desempleo causa problemas de salud mental y su efecto es mayor en poblaciones social y económicamente vulnerables (Caicedo y Van Gameren, 2016). Genera la sensación de no contribuir, de no poder predecir o planear el futuro y la sensación de pérdida de una posición social valiosa o elevada. Entre mayor tiempo pasa una persona desempleada, los efectos se agudizan. Por otro lado, los gobiernos de algunos países en vías de desarrollo han sostenido que el desempleo, la desigualdad, la crisis financiera y la falta de crecimiento

económico de sus países se debe a la globalización (Gómez y Herrera, 2019). Sin embargo, se ha encontrado que la principal causa del desempleo se debe al crecimiento excesivo de la población activa contra la falta de crecimiento de la demanda de trabajo.

Una de las finalidades de la educación es transformar la sociedad y resolver los problemas sociales y económicos. En un estudio realizado en Ecuador por Carrera *et al.* (2019), se encontró que a mayor desempleo las tasas de crimen aumentan. Consecuentemente, el crimen y la violencia aumentan las tasas de pobreza de un país. Algunos factores que se han relacionado con la actividad criminal son el bajo nivel educativo, el desempleo y la desigualdad económica y social. Las personas que viven con privaciones tienen sentimientos de frustración que desahogan con las personas más cercanas. A la vez, tienen dificultades para aprovechar las oportunidades que les podrían ayudar a salir de las condiciones en que viven.

En el estudio de Loria y Salas (2019) se sostiene que los jóvenes de familias con ingresos económicos bajos aceptan los empleos con baja remuneración y en condiciones de precariedad debido a las necesidades económicas que tienen. En el caso de los jóvenes de clases sociales más altas, prefieren no emplearse en posiciones con bajas remuneraciones debido a la disparidad que existe entre su expectativa salarial y los salarios que ofrece el mercado. Por ello, se da un desperdicio de capital humano con altos niveles de educación. Además de estas bajas remuneraciones que ofrece el mercado laboral, otro de los factores que influye en el desempleo de los jóvenes es la disparidad entre las necesidades del mercado laboral y su formación académica. Las instituciones educativas les proveen de una formación principalmente académica y el mercado laboral requiere, además de este tipo de formación, de otro tipo de conocimientos. Por el contrario, los jóvenes que tienen una educación técnica orientada a las necesidades del mercado tienen bajas posibilidades de desempleo. Esto concuerda con lo señalado por Merino *et al.* (2019), quienes sostienen que, en países con índices altos de desempleo, el grupo de jóvenes con formación universitaria altamente especializada se ve menos afectado por el desempleo.

Universidades actuales

En algunas instituciones educativas actuales se ha observado la ausencia de pensamiento sistémico, ya que se toman decisiones sin considerar cómo afectarán a la institución y se da prioridad al beneficio personal. Además, se pueden detectar modelos mentales arraigados y considerados incuestionables, lo cual dificulta la realización de



cambios que mejoren a la institución. Tradicionalmente, la visión compartida se limita a seguir a quien asuma la posición de líder para conservar beneficios y comodidades. Todo esto evidencia la resistencia al cambio y al aprendizaje. Existe una falta de *crecimiento personal*, por lo que cualquier sugerencia de cambio genera reacción, rechazo y se toma como ofensa personal, más que como oportunidad de aprendizaje. Otra tendencia común es buscar culpables externos y no asumir la responsabilidad de que la realidad es generada por las propias acciones. Se ve el crecimiento ajeno como una amenaza y no como una fortaleza para la institución, con lo que se generan rencillas y obstáculos a quienes trabajan en su crecimiento profesional.

En muchas instituciones educativas se tiene un ambiente organizacional con rutinas tóxicas. Aunque se tenga evidencias tangibles de la prioridad de realizar cambios, se lucha por preservar el orden existente. La peor amenaza de una institución es la gente misma, ya que los sistemas generan sus propias crisis y los causantes no provienen de afuera. Senge (2006) sugiere cinco disciplinas para convertir a una organización en una institución inteligente: 1) fomentar el crecimiento personal, 2) detectar y cambiar modelos mentales, 3) establecer una visión compartida por todos los actores de la institución, 4) fomentar el aprendizaje personal y en equipo y 5) desarrollar el pensamiento sistémico. La resistencia es una manifestación basada en el miedo a lo desconocido, con lo cual las personas se cierran ante cualquier evidencia de que el cambio es necesario. En las organizaciones en las que prevalece el miedo, se afecta la creatividad, la innovación, la concentración en el trabajo y se perpetúa la resistencia al cambio (Bedoya y García, 2016).

Universidades inteligentes del futuro

El concepto de *organización inteligente* se ha ido conformando desde la idea de que en una organización se debe tener una mentalidad de trabajo y aprendizaje. Marquardt (2011) menciona que, en este tipo de mentalidad, el aprendizaje es producto del trabajo diario y no algo que se adquiere para poder realizar una labor o tarea. Las organizaciones inteligentes aprenden constantemente y se adaptan a los cambios, ya que tienen la capacidad de predecirlos y generar las condiciones necesarias para enfrentarlos. Estas organizaciones se conforman de personas que aprenden de los éxitos y de los fracasos, a los cuales consideran una oportunidad de aprendizaje. Para que una organización pueda transformarse se necesita contar con cinco elementos: aprendizaje, organización, personal adecuado, conocimiento y tecnología.



Gallego y Gil (2012) proponen un modelo de construcción de organizaciones inteligentes a través del desarrollo de habilidades de liderazgo que parte de la premisa de que los modelos de las instituciones de aprendizaje no se asocian con el aprendizaje organizativo. El modelo propuesto por estos autores se fundamenta en cuatro aspectos: liderazgo, cultura de aprendizaje, aprendizaje de los individuos en las organizaciones y facilitadores del aprendizaje organizativo. Por *organización inteligente* se entiende que es una institución en la que se tiene una filosofía que permite anticiparse, reaccionar y responder a los cambios, complejidades e incertidumbres. La medida en que estas organizaciones faciliten el aprendizaje depende del liderazgo proveniente de los mandos altos e intermedios. En este aspecto, el liderazgo es la clave para las organizaciones inteligentes y para ello se necesita un liderazgo de tipo participativo. Por ello, se deben hacer cambios en las estructuras organizacionales para que se fomente el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades de aprendizaje.

En las universidades inteligentes se contrata al personal mejor capacitado en su área y se da prioridad a la formación y desempeño académico. En estas instituciones se fomenta la creatividad y la innovación, dos elementos esenciales para la resolución de problemas cotidianos. Se detectan las fortalezas de los estudiantes y se les ayuda a desarrollar las habilidades necesarias para que descubran qué les gusta hacer y se capaciten en esa área. Se fomenta el trabajo en equipo en el que todos los integrantes aportan desde sus fortalezas y habilidades. Con estas acciones, se crea una cultura de aprendizaje a lo largo de la vida y de adaptación a los cambios. Otra de las acciones que se realizan en estas instituciones es el fomento de la lectura de los últimos avances científicos en las áreas de conocimiento y la organización de eventos para tener contacto con autoridades líderes del área.

En estas instituciones es aceptable no tener todas las respuestas, equivocarse y aceptar las ideas de los demás cuando son más adecuadas que las propias. Los integrantes tienen inteligencia emocional y crecimiento personal, siguen procesos de *coaching* y participan voluntariamente en los programas de *mentoring*. Los integrantes con formación, experiencia, buenos contactos y autoridad personal son vistos como recursos valiosos. Contrariamente, a estos integrantes en las instituciones tóxicas se les considera una amenaza que atenta contra el orden establecido, actitud que evidencia la falta de crecimiento.

Modelos universitarios para el desarrollo humanístico y la investigación

Desde su origen la actividad principal de las universidades fue la docencia; la investigación, que en un principio se realizaba fuera de estas, se incorporó posteriormente. La universidad es una institución de educación que ha sufrido los conflictos propios de las distintas épocas y contextos históricos. Tradicionalmente, han sido las encargadas de otorgar títulos de grado, que son considerados como un comprobante de competencia intelectual y dominio de una disciplina.

Córdoba (2016) menciona que existen tres modelos universitarios: el modelo napoleónico o francés, el anglosajón y el modelo alemán o de Humboldt. El primer modelo tenía como prioridad formar personas que ocuparan cargos burocráticos y persiste en la mayoría de las instituciones de educación superior en América Latina. El segundo modelo se concentraba en formar individuos para servir las necesidades del Estado. El tercer modelo fue creado por Humboldt y motivaba a trabajar la investigación y a que los profesores fueran investigadores. Se fomentaba que el estudiante pensara de manera reflexiva y crítica, además de que tuviera contacto con expertos del área. En este modelo universitario se desarrolla la capacidad para realizar investigación científica, además de fomentar los valores morales.

Muchas universidades no cuentan con las condiciones propicias para la investigación y dan prioridad a las actividades de docencia y gestión. En los alumnos no existe la cultura de consultar revistas académicas y los docentes tampoco la fomentan, algunos incluso ignoran su existencia o no tienen el hábito de este tipo de lectura. Los diseños curriculares se concentran en la transmisión de contenidos curriculares. Las universidades deben redefinir sus funciones, estructuras y procesos para generar un nuevo modelo de gestión. En América Latina y el Caribe más de 90 % de las universidades están enfocadas principalmente a la docencia (Ortiz y Zacarías, 2016). La investigación es determinante de los niveles de calidad, toda vez que los programas educativos enfocados en esta son los que generalmente obtienen la acreditación o tienen indicadores altos de eficiencia terminal.

Los docentes universitarios, además de cumplir con diversas actividades docentes, se enfrentan a la evaluación de su producción y al trabajo colegiado, generalmente con compañeros que no tienen las mismas habilidades o formación en investigación (Pérez y Guzmán, 2015). Estas nuevas formas de trabajo implican lidiar con la falta de costumbre de trabajar en equipo, el conflicto de roles, la falta de aceptación del líder, las rivalidades y la falta de colaboración. Desarrollar investigación permite solucionar problemas sociales desde

una perspectiva científica y fundamentada. Las universidades más reconocidas cuentan con investigadores capacitados para producir conocimiento y formar nuevos investigadores. Es necesario también incluir contenidos de desarrollo humanístico en los planes de estudio para potenciar las fortalezas de los tres modelos universitarios.

Mejora del ambiente organizacional

Una de las situaciones comunes en algunas instituciones educativas es un ambiente dividido, con grupos cercanos o antagónicos a la autoridad. En este tipo de ambiente surgen las injusticias y las rivalidades, las cuales no permiten el trabajo en equipo ni el crecimiento. Esto provoca el rechazo de las contribuciones provenientes de integrantes de grupos contrarios y, a la vez, genera rivalidad, desconfianza y pérdida de tiempo. En estos ambientes, los académicos no se involucran al no tener un respaldo, disminuye su motivación, baja la productividad académica y se provoca la fuga de docentes de calidad.

En el libro *Gung Ho!* de Blanchard y Bowles (1998) se presenta el caso de una fábrica cuyo principal problema es precisamente la falta de productividad. Se asigna a un jefe de planta para que eleve números, pero se le presiona para que realice cambios drásticos y obtenga resultados inmediatos. Sin embargo, para lograr este tipo de cambio, es necesario hacer acciones pequeñas que darán resultados positivos a largo plazo. Otro de los problemas detectados en la empresa del caso es la relación entre los gerentes, quienes critican constantemente la forma de trabajo del gerente con mayor productividad de todas las plantas. Se percibe una mala relación entre ellos, una campaña de desvalorización a lo que se hace en los otros departamentos y una gran rivalidad entre ellos. Estas actitudes y dinámicas tóxicas, que se presentan en la mayoría de las instituciones, no permiten que se aprenda de los demás o de quien obtiene resultados positivos.

Para resolver este tipo de problemáticas, los autores señalan los tres preceptos del *Gung Ho*. El primero es que cada persona tome consciencia del aporte que hace a la sociedad y realice sus actividades de manera óptima para cumplir con la visión establecida. El segundo precepto es que cada quien realice las actividades que le corresponden sin afectar a los demás, respetando las opiniones, aportaciones, necesidades y sentimientos de los compañeros. El último precepto es el reconocer los logros y aportaciones de todos los colaboradores. Si estos conceptos se presentan y se propicia el crecimiento personal mediante asesores en *coaching*, se puede mejorar el ambiente institucional y aumentar la productividad. Estos procesos ayudan a detectar las ideas que prevalecen en la institución y que retrasan el crecimiento

personal y profesional. Igualmente, detectar las habilidades de cada uno de los integrantes y ubicarlos en las áreas en que mejor se desenvolverían fomenta el empoderamiento personal y mejora la eficiencia.

Desarrollo de habilidades de liderazgo

Para Clawson (2013), el liderazgo se trata de manejar tanto la energía propia como la de los seguidores. Ser líder depende de la persona, de su influencia y relación con los demás, mas no de la posición jerárquica que se ocupa. Este autor establece tres niveles de influencia de un líder: a nivel conductual, a nivel de pensamiento y a nivel de conciencia o actitud. El nivel uno influye en el comportamiento y conduce a la mediocridad al esperar la obediencia ciega por parte de los seguidores. El nivel dos influye en las ideas e incita a actuar por las razones correctas. El nivel tres logra llegar hasta la parte más profunda de los seguidores y cambiar su forma de ser para compartir una visión. Este último nivel de liderazgo es el más efectivo ya que transforma valores, creencias y expectativas. En este nivel, los líderes inspiran a actuar con convicción para alcanzar un propósito.

El desarrollo de habilidades de liderazgo permite transformar los retos en oportunidades de éxito. Un líder inspira compromiso en los seguidores mostrando el compromiso que tiene él mismo. Entre mayor autoestima tenga un líder, mayor competencia o empoderamiento fomentará entre sus seguidores, detectará mejor las fortalezas de cada uno y los motivará a aplicarlas en la institución (Kouzes y Posner, 2012). Un líder es una persona competente que conoce las formas y métodos para realizar sus responsabilidades, ayuda a mejorar el ambiente institucional y fomenta el trabajo colaborativo. A la vez, está bien informado, por lo que puede tomar decisiones pertinentes. Es consciente de sus fortalezas, gracias a lo cual logra la eficiencia, la productividad y un ambiente que propicia el aprendizaje y el crecimiento. Las personas que trabajan desde sus fortalezas disfrutan lo que hacen, pueden establecer y cumplir objetivos y generan soluciones adecuadas a las problemáticas de su entorno.

Un líder educativo es más efectivo si sabe sobre pedagogía, investigación, retención de la matrícula escolar y tiene inteligencia emocional (Northouse, 2015). El liderazgo es cambio y el líder debe saber manejar los conflictos derivados de los cambios. Un líder eficiente logra contagiar su visión a los seguidores para que se enfoquen en los beneficios que se logran en lugar de seguir perpetuando las condiciones en las que se encuentran. El líder establece el ambiente institucional mediante estructura, normas claras, coherencia en su

actuar y estándares de excelencia. En este ambiente, los seguidores trabajan juntos de manera efectiva y se alcanzan mayores niveles de excelencia. La división y segregación del grupo de trabajo se da entre personas que no comparten los valores y creencias del grupo dominante. Estas personas no reciben el respeto que merecen de los demás, por lo que pierden interés en aportar a la institución o trabajan de manera individual. Un buen líder tiene comunicación con todos y los involucra independientemente de su forma de pensar, de sus diferencias personales o de su pertenencia a un grupo determinado.

El líder transformacional crea consciencia de la misión y visión y facilita el desarrollo potencial de los seguidores, los motiva para que tengan en cuenta los intereses que beneficien al grupo. Uno de los beneficios de este tipo de liderazgo es que produce cambios en las organizaciones, transforma creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores. Este estilo de liderazgo se relaciona con el nivel tres de Clawson (2013), ya que influye en creencias establecidas, en la cultura de la organización y logra cambiar la forma de pensar y actuar de las personas. El éxito profesional de cada integrante de una institución mejora la efectividad y los resultados de la institución en general. El estilo de liderazgo influye positivamente en el éxito profesional de los seguidores. Un verdadero líder ayuda a que los seguidores identifiquen sus necesidades personales y establezcan metas laborales mediante la motivación y guía que les proporcionen. A mejores relaciones entre el líder y los seguidores, mayor entusiasmo y esfuerzo de los seguidores (Peng *et al.*, 2019).

Tradicionalmente, seguir a un líder se ha confundido con aceptar ciegamente lo que se solicita, sin embargo, los seguidores deben tener la capacidad de reflexionar, aportar y manejar responsabilidades (Daft, 2015). Una persona con liderazgo tiene el valor de admitir cuando se equivoca, escucha, confía y aprende de los demás. Se conoce y entiende, por lo que tiene el valor de actuar de acuerdo con sus ideales. Un líder es constantemente observado, por lo que su apariencia, comportamiento, acciones y actitudes comunican mensajes no verbales que son imitados por sus seguidores. Las organizaciones se vuelven vulnerables cuando sus líderes se apegan a ideas tradicionales para resolver problemas de actualidad. Un líder efectivo revisa objetiva y constantemente sus ideas y acciones, así como el efecto que tienen en su institución. La mentalidad de un líder puede aprenderse desarrollando el pensamiento independiente, la apertura al cambio, el pensamiento sistémico, el crecimiento personal y la inteligencia emocional.

Empoderamiento docente

Los profesores universitarios son uno de los motores que mayormente impulsan el crecimiento económico. En un mundo en que el coeficiente intelectual es el mayor bien, lo más conveniente es contratar al mayor número de personas brillantes (Friedmann, 2006). No es posible mejorar la economía de un país con personas sin formación educativa. Capacitar a las personas con educación de calidad es proveerles las herramientas necesarias para que se valgan por sí mismas, generen recursos e impulsen la economía de su país. El liderazgo del personal de una institución puede desarrollarse si se establece un programa de asesoramiento en el cual se les empodere, facilitando oportunidades de crecimiento.

Es importante también contar con un ambiente organizacional en el cual el personal se sienta valorado y respetado para aumentar la motivación y las aportaciones. La motivación influye directamente en la producción por lo que debe canalizarse hacia el alcance de la visión y misión de la institución. Un nivel de motivación alto en los integrantes es producto de un buen ambiente organizacional, el cual, a su vez, es determinado por la actitud del líder. El empoderamiento se logra cuando se cuenta con personal capacitado, al que se le pueden delegar actividades para alcanzar la visión. Es importante fomentar la capacitación y actualización constante en el área de conocimiento. Un empleado que considera su trabajo como una aportación importante y significativa se empodera y contribuye al éxito de la organización. Una persona empoderada tiene una visión estratégica, que se logra estando al corriente de las últimas tendencias para poder estudiar las problemáticas actuales desde distintos ángulos.

Planes de estudio sistémicos para desarrollar competencias para la vida

Muchos de los programas educativos actuales no resuelven las necesidades sociales del entorno. Kaufman y Guerra-López (2013) recomiendan hacer un análisis para detectar las necesidades de la región y, a partir de ellas, diseñar programas educativos que den solución a los problemas sociales, económicos y culturales. El análisis de necesidades indica la brecha entre la situación actual y la situación ideal, lo cual también implica entender las condiciones que han provocado la situación actual (Sleezer *et al.*, 2014). Los problemas sociales deben ser vistos como una oportunidad de mejora y como algo que puede resolverse con la participación de personal altamente capacitado y especializado.

Ante los constantes cambios generados por la tecnología y la automatización de las tareas rutinarias, los seres humanos necesitarán desarrollar diversas habilidades. Mejorar la educación aumenta las posibilidades de encontrar un empleo, de aumentar la autoestima y la salud al sentir que se tiene un propósito en la vida. Los cambios generados por la tecnología provocarán la desaparición de muchos empleos rutinarios, pero también surgirán otras oportunidades. Para poder competir en el mercado laboral, será necesario que, además de tener una formación académica de calidad, se cuente con habilidades como curiosidad intelectual, flexibilidad mental, trabajo en equipo y conducta ética. Esto es lo que se llama *habilidades blandas* y se obtienen cuando se desarrollan las habilidades de aprendizaje a lo largo de la vida desde una edad temprana.

Ser aprendiz a lo largo de la vida es un proceso continuo a través del cual se aumentan las capacidades necesarias para aprender, para adaptarse a los cambios y para alcanzar los objetivos que se proponen. Una persona exitosa es aquella capaz de alterar las formas de actuar que le han dado resultado para adaptarse a nuevas formas generadas por los cambios sociales. Lo mismo podría decirse de las instituciones educativas: las más exitosas serán aquellas que se adapten a las necesidades sociales y que formen egresados abiertos al cambio y a la transformación. Las instituciones deberán modificar sus planes de estudio, formas de instrucción y de evaluación.

Los modelos educativos deberán recurrir a modelos de aula invertida, modelos *blended* o mediados por tecnología, en los cuales las actividades que pueden hacerse sin supervisión son realizadas por el alumno de manera independiente. En estos modelos instruccionales, el tiempo en las aulas se dedica a la aclaración de dudas e intercambios más relevantes con el profesor. Los tiempos de realización de tareas dejarán de ser importantes para dar prioridad al aprendizaje significativo, al desarrollo de competencias para la vida y a su aplicación en la vida real. Respecto a las formas de evaluación, estas deberán ser más flexibles y relacionadas con la práctica profesional.

Recientemente, se han realizado diversos estudios para analizar la manera de pensar de las personas exitosas e identificar qué las hace diferenciarse del resto. Dweck (2017) menciona dos tipos de mentalidad: la fija y la de crecimiento. Las personas con mentalidad fija no creen en el esfuerzo ni en pedir ayuda para mejorar y tienden a evaluar erróneamente sus habilidades al exagerarlas. Les preocupa cómo serán juzgados al reconocer sus debilidades y constantemente tratan de mostrarse superiores. Se aseguran de hacer las mismas cosas que ya saben para mostrarse exitosos o perfectos. Pierden el interés en las cosas

difíciles, ya que los harían quedar como incompetentes. El fracaso afecta su autoestima, por lo que buscan justificaciones externas para no asumir su propia responsabilidad. Para ellos, tener éxito significa evidenciar su superioridad, tienden a juzgar, criticar y a categorizar a las personas en superiores o inferiores. Las personas con esta mentalidad tienden a ser abusivas y generan división y descontento en su entorno. Además, atacan a quienes no les obedecen o piensan de manera distinta, emiten juicios y creen que son los demás quienes deben cambiar en lugar de ellos.

Por el contrario, las personas con mentalidad de crecimiento creen que las cualidades pueden mejorarse si se trabaja para perfeccionarlas. Para ellos, cualquiera puede cambiar y aprender mediante la práctica o la repetición. Toman riesgos, los enfrentan y trabajan para superarlos. Evalúan objetivamente sus fortalezas y debilidades ya que de ello depende el trabajo que deben hacer para mejorar. Tienen perseverancia y resiliencia, pues en muchas ocasiones trabajan en condiciones adversas para crecer y obtener el éxito. Ven el fracaso como una oportunidad de crecimiento, aman el aprendizaje y los retos. Se concentran en el autocrecimiento, la automotivación y se responsabilizan de su desarrollo. Los líderes con esta mentalidad motivan al crecimiento a sus seguidores, los escuchan y consideran sus opiniones. Aceptan la retroalimentación como medio para detectar sus áreas de crecimiento y aprendizaje. Toman retos y perseveran hasta tener éxito; se reponen del fracaso y ayudan a otros a crecer en lugar de etiquetarlos o limitarlos.

La mentalidad se puede modificar porque se conforma de ideas. En las instituciones educativas es necesario enseñar que el fracaso no significa falta de inteligencia, sino falta de experiencia y de desarrollo de ciertas habilidades. La mentalidad es más importante que la inteligencia ya que es más factible lograr el éxito teniendo disciplina que talento. Las personas más exitosas son aquellas que, además de tener una mentalidad de crecimiento, desarrollan distintos tipos de pensamiento que les permiten detectar oportunidades y resolver problemas.

Saber escribir es reflejo del saber pensar o razonar. Es necesario que desde la formación universitaria se utilicen prácticas para el desarrollo de los distintos tipos de pensamiento, lo cual tendrá como consecuencia directa el pensamiento analítico y una mejor redacción académica de los egresados. El cambio institucional debe iniciarse con una mentalidad abierta o de cambio, dejando atrás una mentalidad con finalidad administrativa hacia una mentalidad de emprendimiento (Sailer y Franck, 2018). Este tipo de mentalidad permite reconocer oportunidades y tener habilidad para actuar de forma rápida y precisa.

Además de los tipos de mentalidad, es necesario desarrollar distintos tipos de pensamiento como el sistémico y el estratégico, con lo cual se evita caer en el pensamiento colectivo. El pensamiento sistémico permite ver el panorama completo de una situación desde diversos aspectos. Estas personas tienen la capacidad de reconocer que existen otras perspectivas además de la propia, buscan constantemente ver las cosas desde los ojos de los demás, por lo que se convierten en aprendices a lo largo de la vida y tienden a ser más tolerantes. El pensamiento estratégico es fundamental ya que permite contemplar posibles escenarios derivados de las decisiones que se tomen.

Si bien esos dos tipos de pensamiento contribuyen al crecimiento de una institución, es necesario evitar caer en el pensamiento colectivo. Este tipo de pensamiento se da cuando los integrantes de una institución siguen una tendencia de manera automática sin razonarla ni analizarla. Es necesario trabajar en distintos equipos con personas de otras áreas de conocimiento, o con una formación académica distinta, para evitar caer en este tipo de pensamiento. Una característica que deben tener los académicos es la seguridad en sí mismos, en sus conocimientos y en su estatus para ser capaces de aceptar las ideas provenientes de otros miembros de su equipo de trabajo. Un buen líder reúne a las personas adecuadas en el momento adecuado y con el propósito adecuado para llegar a una solución que beneficie a todas las partes (Maxwell, 2009).

Discusión

En épocas pasadas, los países más ricos eran aquellos que tenían materias primas. En el mundo de la economía del conocimiento, los más ricos serán aquellos capaces de realizar proyectos de investigación y desarrollo que generen patentes y dividendos. Por ello, las oportunidades de trabajo y crecimiento serán mayores para quienes tengan una mejor educación y puedan desarrollar este tipo de proyectos (Oppenheimer, 2015). La capacidad de desarrollar investigación aplicada debe fomentarse en las universidades para generar productos con posibilidad de comercializarlos. La mayor limitación para el crecimiento de un país es la baja calidad de su educación.

Para que las universidades crezcan deben tener un sistema de evaluación externo continuo. Además, los contenidos educativos deben dejar de centrarse en el pasado y centrarse en predecir los cambios a futuro (Oppenheimer, 2014). Una de las acciones que pueden mejorar la calidad de la educación es la promoción docente basada en méritos académicos, lo cual puede lograrse por medio de la formación continua.



Merino *et al.* (2019) sostienen que los recién graduados con ciertos recursos psicológicos desarrollados tienen mayores probabilidades de encontrar empleo en menor tiempo. Por ello, se recomienda que en las universidades se ofrezcan cursos en los que se ayude a los estudiantes a desarrollar la resiliencia, el optimismo, la autonomía, el crecimiento personal, la autoeficacia y la inteligencia emocional. Además de los recursos psicológicos y los conocimientos académicos, las competencias transversales desarrolladas durante la formación universitaria son necesarias en el campo laboral. Entre estas competencias transversales se considera indispensable las habilidades interpersonales o de comunicación, trabajo en equipo, motivación, responsabilidad, resolución de problemas, toma de decisiones, inteligencia emocional, autonomía, adaptación al cambio y aprendizaje a lo largo de la vida.

Las personas más inteligentes y exitosas tienen la capacidad de predecir las tendencias del futuro, anticiparse a los cambios y ver oportunidades donde los demás ven problemas o experimentan resistencia. Al anticiparse a los eventos, pueden tomar medidas remediales antes de tiempo. A nadie le gusta el cambio porque altera lo establecido, implica perder el control y reaprender. Las instituciones fracasan porque se resisten a cambiar y con ello generan competencia. Los líderes que se resisten al cambio pierden credibilidad y seguidores. Las instituciones del futuro necesitarán líderes talentosos, capaces de manejar la complejidad de los cambios sociales. Es necesario realizar intervenciones para la mejora del ambiente institucional para evitar la división y rivalidad entre grupos. Debe contemplarse ofrecer cursos de actualización, de crecimiento personal, desarrollo de habilidades de liderazgo, ética e inteligencia emocional. Estas primeras acciones mejoran el ambiente laboral y las relaciones, elemento fundamental para crear una cultura organizacional enfocada en el aprendizaje y abierta al cambio.

Conclusiones

El hecho de que las instituciones educativas no sean una organización que aprende es una incongruencia que debe resolverse. En las instituciones educativas se debe contar con docentes que sean aprendices a lo largo de la vida. Es importante iniciar el cambio desde las autoridades y los docentes. La cultura institucional se transmite a los alumnos, quienes en un futuro se insertarán en el campo laboral y serán parte del ambiente organizacional. En el futuro no se necesitarán empleados sino emprendedores abiertos al aprendizaje a lo largo de la vida. Por ello, la educación debe impulsar el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. La clave para transformar una institución es el liderazgo de los



directivos, el empoderamiento de los docentes y el desarrollo de la capacidad para aprender a lo largo de la vida.

Los mayores avances en la humanidad se deben al trabajo de los científicos, quienes aprenden trabajando como ayudantes de otras personas que también han tenido grandes logros. Con su trabajo fomentan el progreso, por lo que la colaboración científica es cada vez más utilizada. Gracias a las tecnologías, la colaboración puede darse entre personas especializadas en sus áreas de conocimiento, aunque estén geográficamente separadas. Las sociedades más avanzadas en conocimiento se conforman de personas preparadas que respetan a quienes tienen el valor de intentar las cosas. Este es el tipo de mentalidad y actitud que debe fomentarse en las universidades para convertirlas en instituciones inteligentes.

Futuras líneas de investigación

En la revisión crítica de literatura realizada, se encontraron conceptos que favorecen la transformación de organizaciones en organizaciones inteligentes. A partir de ello, se pueden sugerir los siguientes temas para investigaciones futuras:

- 1) Acciones efectivas en la mejora del ambiente institucional.
- 2) Modificación de estructuras organizacionales para la mejora continua.
- 3) Mejora de la accesibilidad a la educación de calidad.
- 4) Desarrollo de habilidades de competencia en el ámbito internacional.
- 5) Educación para la innovación.
- 6) Aprendizaje a lo largo de la vida.
- 7) Educación inclusiva y respeto a la diversidad.
- 8) Nuevas formas de evaluación institucional.
- 9) Formas de desarrollar el compromiso o motivación hacia el aprendizaje.
- 10) Fomento de la productividad académica.
- 11) Desarrollo de habilidades de liderazgo para el cambio.
- 12) Estructuras organizacionales flexibles a la modalidad mixta o de aula invertida.
- 13) Pensamiento sistémico y estratégico.
- 14) Estrategias para el empoderamiento docente.

Referencias

- Bedoya, C. y García, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 60-70. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.002>.
- Blanchard, K. and Bowles, S. (1998). *Gung Ho! Turn On the People in Any Organization*. New York, United States: William Morrow and Company.
- Booth, A., Sutton, A. and Papaioannou, D. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review* (2nd ed.). United Kingdom: Sage Publications.
- Boud, D. (2020). Retos en la reforma de la evaluación en educación superior: una mirada desde la lejanía. *Relieve*, 26(1). Recuperado de <http://doi.org/10.7203/relieve.26.1.17088>.
- Caicedo, M. and Van Gameren, E. (2016). Unemployment and Mental Health among Mexican Immigrants and Other Population Groups in the United States. *Migraciones Internacionales*, 8(4), 167-200.
- Campa, R. (2019). Three Scenarios of the Future of Work: Technological Unemployment, Compensation, Hollowing Out. *Sociología y Tecnociencia*, 9(2), 140-154.
- Carrera, F., Govea, F., Hurtado, G. y Freire, C. (2019). Estudio correlacional de factores como el desempleo e índices de delincuencia en Ecuador. *Información Tecnológica*, 30(3), 287-294. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300287>.
- Clawson, J. (2013). *Level Three Leadership: Getting below the Surface* (5th ed.). United States: Pearson. Retrieved from <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Clawson-Level-Three-Leadership-Getting-Below-the-Surface-5th-Edition/PGM290089.html>.
- Córdoba, M. E. (2016). Reflexión sobre la formación investigativa de los estudiantes de pregrado. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(47), 20-37. Recuperado de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/740>.
- Daft, R. (2015). *The Leadership Experience* (6th ed.). Stamford, United States: Cengage Learning.
- Dweck, C. (2017). *Mindset. Changing the Way you Think to Fulfil your Potential*. United Kingdom: Hachette. Retrieved from <https://www.hachette.co.uk/titles/carol-dweck/mindset-updated-edition/9781472139962/>.

- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado en el siglo XXI*. Madrid, España: Ediciones Martínez Roca.
- Gallego, D. y Gil, A. (2012). La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo. *Universidad Empresa*, 14(22), 43-78.
- Goagoses, N. and Koglin, U. (2020). The role of social goals in academic success: recounting the process of conducting a systematic review. In Zawacki-Richter, O., Kerres, M., Bedenlier, S., Bond, M. and Buntins, K. (eds.), *Systematic Reviews in Educational Research. Methodology, Perspectives and Application* (pp. 3591-3950). Wiesbaden, Germany: Springer.
- Gómez, P. y Herrera, J. (2019). Globalización, crecimiento y desempleo en los países de la UE. *Revista de Economía Mundial*, 52, 23-46.
- Grahn-Laasonen, S. (2018). Universities in the Global Networks of the Future. In Davey, T., Meerman, A., Orazbayeva, B., Riedel, M., Galán-Muros, V., Plewa, C. and Eckert, N. (eds.), *The Future of Universities Thoughtbook* (pp. 150-152). Amsterdam, Netherlands: University Industry Innovation Network.
- Ibarra, M. S., Rodríguez, G., Boud, D., Rotsaert, T., Brown, S., Salinas, M. L. y Rodríguez, H. M. (2020). El futuro de la evaluación en la educación superior. *Relieve*, 26(1). Recuperado de <http://doi.org/10.7203/relieve.26.1.17323>.
- International Commission on the Futures of Education [ICFE]. (2020a). *Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action*. Paris, France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- International Commission on the Futures of Education [ICFE]. (2020b). Visioning and Framing the Futures of Education. (Statement). Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373208>.
- Jensen, E. (2009). *Teaching with Poverty in Mind: What Being Poor Does to Kids' Brains and What Schools Can Do About It*. Alexandria, United States: ASCD.
- Kaufman, R. and Guerra-López, I. (2013). *Needs Assessment for Organizational Success*. Alexandria, United States: ASTD Press. Retrieved from <https://www.td.org/books/needs-assessment-for-organizational-success>.
- Kouzes, J. and Posner, B. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (5th ed.). San Francisco, United States: Jossey Bass. Retrieved from <https://www.wiley.com/en->

- ao/The+Leadership+Challenge%3A+How+to+Make+Extraordinary+Things+Happ
n+in+Organizations%2C+6th+Edition-p-9781119278979.
- Loria, E. y Salas, E. (2019). ¿El desempleo juvenil en México es voluntario? *Estudios de Economía Aplicada*, 37(2), 1-14.
- Marquardt, M. (2011). *Building the Learning Organization. Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning* (3rd ed.). United States: Nicholas Brealey Publishing.
- Maxwell, J. (2009). *How Successful People Think. Change your Thinking, Change your Life*. United States: Hachette Book Group.
- Merino, M. D., Privado, J. and Arnaiz, R. (2019). Is There Any Relationship between Unemployment in Young Graduates and Psychological Resources? An Empirical Research from the Conservation of Resources Theory. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 1-8. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a1>.
- Northouse, P. (2015). *Introduction to Leadership. Concepts and Practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, United States: Sage. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/introduction-to-leadership/book259156>.
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Basta de historias! La obsesión latinoamericana con el pasado y las 12 claves del futuro*. Debate.
- Oppenheimer, A. (2015). *Cuentos chinos. El engaño de Washington, la mentira populista y la esperanza de América Latina*. Debolsillo.
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*. México: Penguin Random House.
- Ortiz, J. J. y Zacarías, J. A. (2016). Percepciones sobre el modelo de gestión del conocimiento de las IES colombianas a partir de integraciones sistémicas entre los procesos de investigación-docencia y proyección social. *Criterio Libre*, 14(24), 201-227. Recuperado de <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2016v14n24.88>.
- Peng, Z., Gao, B. and Zhao, H. (2019). Coaching leadership subordinates' career success: The mediating of leader-member Exchange. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(11), 1-8. Retrieved from <https://doi.org/10.2224/sbp.8406>.
- Pérez, A. y Guzmán, M. (2015). Narrativa de los profesores investigadores en torno a las tensiones generadas por las condiciones laborales y evaluación de la productividad

- académica. *Administración y Organizaciones*, 18(34), 93-112. Recuperado de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/64>.
- Sailer, K. and Franck, M. (2018). A Pathway to a Sustainable Future through New Ways of Learning and Applying Knowledge. In Davey, T., Meerman, A., Orazbayeva, B., Riedel, M., Galán-Muros, V., Plewa, C. and Eckert, N. (ed.), *The Future of Universities Thoughtbook* (pp. 162-164). Amsterdam, Netherlands: University Industry Innovation Network.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. United States: Doubleday. Retrieved from <https://www.penguinrandomhouse.com/books/163984/the-fifth-discipline-by-peter-m-senge/>.
- Sleezer, C., Russ-Eft, D. and Gupta, K. (2014). *A Practical Guide to Needs Assessment*. Wiley. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118826164>.
- Tai, J., Ajjawi, R., Bearman, M. and Wiseman, P. (2020). Conceptualizations and Measures of Student Engagement: A Worked Example of Systematic Review. In Zawacki-Richter, O., Kerres, M., Bedenlier, S., Bond, M. and Buntins, K. (eds.), *Systematic Reviews in Educational Research. Methodology, Perspectives and Application* (pp. 2315-2735). Wiesbaden, Germany: Springer.