

***Sección 2. Formas institucionales  
de organización universitaria***

# ***La promoción del liderazgo transformacional para organizaciones de la economía social y solidaria como oportunidad universitaria***

ALBERTO IREZABAL VILA CLARA

***Resumen:*** *el liderazgo transformacional emerge como un estilo de liderazgo que, por su vocación de autoconocimiento y servicio, y su implementación desde lo colectivo, posibilita el impulso de experiencias de economía social y solidaria para asegurar su éxito como una alternativa ante la crisis civilizatoria. Las universidades con vocación social están llamadas a acompañar el desarrollo de este estilo de liderazgo, para lo que deberán contar con condiciones de sensibilidad social, mirada transdisciplinaria y propuestas de cocreación para ser efectivas en esta tarea e incidir de manera trascendental. Al final del capítulo se revisan tres experiencias de vinculación universidad–experiencia de economía social y solidaria alrededor del liderazgo transformacional.*

***Palabras clave:*** *liderazgo transformacional, universidad.*

***Abstract:*** *transformational leadership has emerged as a style of leadership that, given its vocation for self-knowledge and service, is particularly suited to fostering social and solidarity economy experiences and ensuring their success as an alternative in the face of our civilizational crisis. Universities with a social vocation are called to accompany the development of this leaderships style, for which they must first create conditions for social sensitivity, transdisciplinary knowledge production and co-creation proposals in order to be effective and have a transcendental impact. The capítulo concludes by reviewing three experiences of engagement between universities and social and solidarity economy experiences involving transformational leadership.*

***Key words:*** *transformational leadership, university.*

Nuestra casa común atraviesa una crisis civilizatoria sin precedentes (Azkarraga, Altuna, Kausel & Iñurrategi, 2011; Bartra, 2013; Esteva, 2013; Francisco, 2015; Fuentes, 2022). Es una crisis multidimensional que sufre el planeta entero, pero que es especialmente visible en el sur global y América Latina, y atraviesa a sus territorios con diversas megatendencias, de entre las que destacan la catástrofe ecológica, la creciente desigualdad social y económica, la ausencia de seguridad, justicia y derechos humanos, la pérdida de confianza en el modelo democrático y una lógica individualista que subyace y se enraíza en nuestra cultura.

Ante este contexto adverso, existen experiencias colectivas y comunitarias que se definen como alternativas al modelo de desarrollo (Travieso, 2022). Estas experiencias, que pueden definirse como de economía social y solidaria (Chaves & Monzón, 2018), emergen desde los márgenes de la sociedad, aquellos territorios que suelen ser clasificados como los de mayor pobreza y vulnerabilidad, pero que cuentan con una gran riqueza cultural, identitaria y natural. Parten desde lo local, principalmente como una respuesta organizada a partir de bienes de propiedad común y/o formas de organización colectivas, pero persiguen la

viabilidad económica, estando a su favor la ubicación de la persona por sobre el capital y teniendo como ventaja tener que cumplir su objeto social como prioridad. Esto les da mayor facilidad en impactar en el bienestar de sus pobladores desde su propia cosmovisión o Buen Vivir (Marañón & López, 2013).

Uno de los elementos fundamentales para asegurar el éxito de estas experiencias es el estilo de liderazgo, fundacional e institucional, que pueda implementarse durante su propio desarrollo: en la creación, su consolidación, escala y maduración. Las universidades con vocación de justicia social y medioambiental tienen la responsabilidad de sumarse a los procesos de lucha y construcción de alternativas ante la crisis civilizatoria. Dada su vocación en la formación, esto implica el acompañamiento del estilo de liderazgo que se impulsa desde las personas que encabezan estas experiencias de economía social y solidaria.

### Los retos del liderazgo para contextos de alta incertidumbre

El liderazgo es una actividad humana compleja, que requiere de múltiples habilidades —comunicativas, de visión, de resolución, de convencimiento, de perseverancia...— y, sobre todo, de un equilibrio de conjunto. Cada persona tiene su estilo personal de liderazgo, que le viene de su propio carisma, historia, identidad y experiencias.

Existen dos grandes retos dentro del ejercicio del liderazgo: el primer reto es lidiar con la incertidumbre del futuro, lo que, en un contexto de crisis civilizatoria, supone una constante tensión para la persona y la organización, que les exige vivir con serenidad los momentos de dificultad. Para ello, conocerse a uno mismo permite lidiar mejor con los fantasmas personales que nos persiguen, para así hacer frente a las oportunidades, en las posibilidades y peligros que encierran. El segundo reto implica cambiar el paradigma en la toma de decisión —estratégica y del día a día—, dejando atrás la perspectiva de la economía clásica sobre la toma de decisiones en escasez y evolucionar a la elección en abundancia. “Si la información es la materia prima para la toma de decisiones o para elegir, la abundancia de información (más que la escasez) es lo que las organizaciones tendrán que tratar. En los tiempos turbulentos que vivimos, la abundancia de opciones es mucho más importante que la escasez de medios” (Hoebeke, 2015).

De esta manera asumimos que el ejercicio de liderazgo consiste en ganar grados de libertad cada día, con cada decisión, para uno, para el equipo y la organización.

### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional tiene como base más de 500 años de experiencia de desarrollo del liderazgo ignaciano por parte de la Compañía de Jesús (Cabarrús, 2018; Guibert, 2016). Es una aproximación que difiere de la concepción tradicional del liderazgo basada en el éxito individual, pues a diferencia del anterior, enfatiza el potencial del trabajo en equipo, la actitud de servicio y la esencia cooperativa de la economía social y solidaria.

Es un estilo de liderazgo puesto al servicio de los demás y construido en solidaridad con el colectivo. A partir de un profundo autoconocimiento, no persigue el mando o control —ligado al paradigma occidental de éxito—, sino que guía, enseña, motiva e inspira con genuina humildad y cordialidad, equilibrada con eficiencia y disciplina. Siempre realiza propuestas desde un paradigma de la esperanza y abundancia, en especial en contexto adverso de crisis o desesperanza.

Es un liderazgo que está orientado al bien común (Felber, 2012), ya que convierte su privilegio en responsabilidad y orienta sus aprendizajes hacia la transformación colectiva. Reconoce la armonía entre personas, comunidades y la naturaleza como un principio organizador y asume la diversidad como un valor organizacional.

Existen cuatro claves que definen el estilo de liderazgo transformacional:

- *Conocerse a sí mismo como punto de partida.* Implica conocer las propias fortalezas y debilidades, lo que exige reflexión personal y el contraste con otras y otros para ganar profundidad de autoconocimiento. Esto es una actitud que implica perder el miedo y confiar. De la misma manera, el líder transformacional conoce sus deseos, lo que posibilita condicionar la forma de situarse, ubicando los sesgos subjetivos que limitan la libertad para servir.
- *Construir equipo unido y servicial, sujeto y anticipo.* Afrontar los retos complejos que presenta la crisis civilizatoria requiere miradas complementarias que provienen de equipos basados en la diversidad de sensibilidades y potencialidades. La diversidad necesita hacer cuerpo, que es el conjunto de personas constituido como sujeto, y asumir una responsabilidad en la misión. El líder transformacional actúa en lo colectivo cuidando el clima de trabajo para habilitar un espacio de relaciones humanas en que se hacen presentes los valores compartidos, y en lo individual dando un acompañamiento integral, en lo profesional y personal, a los miembros del equipo. Estas acciones se vuelven generativas cuando se despliegan desde una actitud de aprendizaje continuo, en lo individual y colectivo.
- *Impulsar una misión: orientadora, vinculante y atractiva.* La misión debe presentar un escenario de esperanza para todos los miembros del equipo. Más que una misión común, se busca una misión compartida que reconozca la diversidad de las personas y una misión flexible, que se adapta y transforma a través de planeaciones estratégicas participativas. Ello conlleva la gestión del cambio para un mejor servicio a través de cuatro actitudes: pasión, creatividad, aprendizaje y perseverancia.
- *Reflexionar con los demás: actitud y tarea permanentes.* El liderazgo transformacional constantemente genera condiciones para la reflexión continua. Entre las estrategias para asegurarlo está la habilitación de procesos de consulta y reflexión, facilitar un sistema de trabajo basado en el servicio y evidenciar la diferencia de posturas para transformar el conflicto en tensión creativa. Las diferencias ayudan a mantener la tensión, lo que se traduce en una gran fuente de innovación y creatividad cuando existen condiciones de confianza en el equipo.

## EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES EN EL IMPULSO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Contar con personas que vivan un estilo de liderazgo transformacional en el equipo, facilitará el propio desarrollo de las experiencias de economía social y solidaria, y reducirá sus probabilidades de fracaso. Es una tarea pendiente que no siempre está presente en las organizaciones y representa una de las grandes oportunidades para que las universidades con una misión orientada hacia una sociedad más justa, incluyente y sustentable puedan incidir de manera directa y con trascendencia en proyectos y procesos que están enfrentando de forma creativa la crisis civilizatoria.

Para impulsar procesos exitosos de desarrollo del liderazgo transformacional de las personas en las experiencias de economía social y solidaria, se tienen que dar ciertas condiciones en las universidades, que posibilitarán contribuir de manera robusta a este tipo de acompañamiento:

- *Sensibilidad de la realidad.* La transformación de la realidad a través de alternativas para enfrentar la crisis civilizatoria se realiza en los márgenes y fronteras de la sociedad, no en el aula. Es ahí en donde las personas se juegan muchas veces la vida, ya sea organizándose para defender su territorio o constituir cooperativas que promuevan el bien común. Desde las universidades es fundamental ser sensibles a las realidades de estas experiencias, comunidades u organizaciones que día con día responden a la adversidad de la crisis civilizatoria en sus territorios. Si bien el aula no es el espacio de transformación, la esencia y vocación docente y formativa ofrecen la oportunidad de poner al servicio de estas experiencias todo el potencial universitario. Esto incluye salir con estudiantes en procesos de aprendizaje disciplinar al encuentro de estas experiencias para activar procesos generativos de solución de problemas o llevar los conocimientos técnicos, por ejemplo, de liderazgo, a los espacios de trabajo de las experiencias. Todo esto mediado por académicos sensibles a las tensiones derivadas de los diferentes tiempos y ritmos que tienen en las experiencias de economía social y los de la propia universidad, siempre poniendo al centro el proyecto y territorio de acción para aprovechar al máximo este encuentro.

- *Abordar problemas complejos implica desarrollar una perspectiva transdisciplinaria.* Frente a la crisis civilizatoria que enfrenta nuestro planeta, con graves consecuencias especialmente para los excluidos y marginados, la transdisciplina resurge como un enfoque necesario para abordar nuestros problemas más apremiantes y complejos. Requiere la necesaria apertura para reconocer diferentes formas de aprender, investigar y conocer, yendo más allá de las construcciones académicas tradicionales. Este camino abierto debería llevarnos a nuevas comprensiones de la realidad que puedan brindar nuevas soluciones a problemas complejos e iluminar caminos esperanzadores hacia el futuro (Silva, 2020). La aproximación transdisciplinaria universitaria tiene que abrir otras formas de conocer y aprender, impulsando ir más allá de los modelos de conocimiento existentes, del trabajo académico, para tomar en consideración la vida de las personas y la naturaleza —especialmente los excluidos y marginados— y de la descripción de la realidad, para generar conocimiento aplicado para la transformación (Álvarez, 2014). La transdisciplinaria es una metodología ecosistémica para estudiar sistemas complejos profundamente interconectados, interdependientes, que interactúan dinámicamente y en evolución en nuestra realidad (Nayak, 2019). Ello requiere la activación de diálogos de saberes que alineen a las personas —y sus conocimientos— de las universidades y de las experiencias hacia el proceso de transformación que se determinó en conjunto.

- *Definir estrategias de cocreación de acuerdo con cada una de las experiencias con las que se trabaje.* Cada experiencia de economía social y solidaria tiene una identidad que ha sido moldeada de acuerdo con su historia organizacional. Esto las ha llevado a desplegar diferentes estrategias y a desarrollar diferentes tipos de liderazgo para responder a los retos que enfrentan en sus territorios. No hay un modelo o fórmula que se pueda replicar, sino más bien intuiciones de las que se puede aprender de forma colectiva para que cada experiencia defina e implemente sus propias estrategias. Esta es una necesidad que requiere de herramientas, metodologías y espacios para ampliar la mirada, recuperar

aprendizajes y coconstruir estrategias. Las universidades, por su vocación en la gestión del conocimiento, tienen la oportunidad de contribuir directamente en la promoción de estas herramientas, metodologías y espacios.

## CASOS DE VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EXPERIENCIA DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA ALREDEDOR DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

A continuación, se mencionan de forma breve tres casos en los que se ha implementado una estrategia de acompañamiento universitario para el desarrollo del liderazgo transformacional para experiencias de economía social y solidaria en diferentes sectores y territorios.

### **El liderazgo universitario puesto al servicio de comunidades indígenas: el caso de Yomol A'tel**

Yomol A'tel es un grupo de empresas sociales y solidarias que está conformada por más de 400 familias indígenas tseltales de la región de la Selva Norte de Chiapas y más de 60 trabajadores en diversas regiones de México. Han desarrollado las cadenas de café orgánico, miel orgánica, artesanías, productos de higiene personal y microfinanzas. Todo ello con una clara orientación a lograr el Buen Vivir para todas y todos sus participantes (Pieck, Vicente & Comunidad Yomol A'tel, 2019).

Desde muchas de las universidades del Sistema Universitario Jesuita, se han dado diversos procesos de acompañamiento a la experiencia de Yomol A'tel desde hace más de 15 años. Con gran sensibilidad social, académicas y académicos han acompañado proyectos puntuales de mejora técnica, organizacional y comercial, en los cuales han incorporado a sus estudiantes para resolver problemas complejos.

Como fruto de esta estrategia, son diversos estudiantes que posteriormente se incorporaron directamente al trabajo de las empresas sociales y solidaria, formando equipos de trabajo mixtos: jóvenes universitarios y líderes indígenas para desplegar procesos de liderazgo transformacional que gestionan las tensiones generadas por la incompatibilidad entre los tiempos y ritmos de mercado y los de las comunidades y la naturaleza. Estos equipos de trabajo mixtos representan una apuesta por la complementariedad de saberes que con el tiempo devienen en la generación de nuevas capacidades locales de liderazgo transformacional: liderazgos comunitarios que se abren a las dinámicas globales y liderazgos técnicos disciplinares que se enraízan en el territorio (véase la figura 9.1).

### **Construcción de plataformas de confianza multiactor en Anaa Witsujk**

Anaa Witsujk es una organización de reciente creación en la que participan más de 100 pequeños productores de limón de diversas etnias: mixes, zapotecos, mixtecos y mazatecos de la zona norte del Istmo de Tehuantepec, Oaxaca, quienes se han organizado para establecer una empresa social y solidaria; una empacadora que les da oportunidad de tener acceso a diversos canales de comercialización y una escuela de agroecología para realizar la transición agroecológica de su producción (véase la figura 9.2). Su objetivo está orientado en construir una economía para la paz y la vida en su territorio (Orozco, 2022).

**FIGURA 9.1 INAUGURACIÓN DE CAPELTIC EN LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA CIUDAD DE MÉXICO, EN 2019**



Fotografía de Alberto Irezabal.

**FIGURA 9.2 REVISIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE ANAA WITSUJK**



Fotografía de Alberto Irezabal.

**FIGURA 9.3 UNO DE LOS CINCO TALLERES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ENTRE LA IBERO Y LA SOCIEDAD COOPERATIVA PASCUAL**



Fotografía de Alberto Irezabal.

Este proyecto contó desde el inicio con el apoyo de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, que ha fungido como mediador para generar alianzas estratégicas con actores externos que aportan elementos inexistentes o inaccesibles para su organización dentro de un esquema multiactor. Como parte de estas alianzas con las comunidades indígenas, se destaca la participación de una empresa privada que ha aportado toda su experiencia en el sector agroindustrial, la supervisión técnica para el arranque de la empaedora de las y los productores, así como el acceso al mercado. También participan inversionistas, quienes aportaron el capital necesario para establecer la empresa social y solidaria y organizaciones del sector social, como universidades de la región, la Diócesis de Tehuantepec y otras organizaciones no gubernamentales (ONG) que facilitaron el proceso en etapas tempranas.

Esta estrategia multiactor requirió de un liderazgo transformacional colectivo, ejercido por académicos de la Ibero y las comunidades mixes, para articular la plataforma de apoyo basada en la confianza que posibilitó el blindaje para la creación de esta experiencia.

### **La cocreación de talleres de liderazgo transformacional para la Cooperativa Pascual**

La Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual es una asociación de trabajadores con más de 700 socias y socios que cumplen 38 años de la lucha que los llevó a recuperar su empresa. Se dedican a la producción de diferentes tipos de bebidas, dentro de las que destaca Boing. Tienen un alcance de ventas nacional e internacional con dos plantas de producción y diversos centros de distribución por todo el país.

Como parte de su proceso de formación continua, desde la Comisión de Educación de la cooperativa se buscó al Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, para codiseñar cinco talleres participativos en 2023 con el objetivo de implementar el estilo de liderazgo transformacional para más de 500 socios y trabajadores en diferentes áreas de la cooperativa (Rendón, 2023).

Esto implicó un proceso de autorreflexión de cada una de las áreas de la cooperativa para ubicar el propio modelo de liderazgo que requerían implementar para resolver sus dificultades. Esta experiencia destaca por la intencionalidad de promover un estilo de liderazgo que les ayude a enfrentar de mejor manera sus retos. En el proceso se realizó un codiseño estratégico de los talleres, en el que se recuperaron las necesidades e identidad de la cooperativa, y en cada uno de los talleres se promovieron metodologías de autoconocimiento y reflexión que dieron como resultado propuestas de estilos propios de liderazgo por equipo, como por ejemplo el liderazgo situacional-flexible que definió el área comercial, que está basado en el estilo de liderazgo transformacional (véase la figura 9.3).

## CONCLUSIONES

El estilo de liderazgo transformacional es fundamental para transitar a través de los escenarios catastróficos para trazar caminos esperanzadores. En momentos donde la fragilidad parece estar entrelazada con la esperanza, las universidades con vocación social que logren generar las condiciones de sensibilidad social de su claustro, una mirada transdisciplinar y metodologías de cocreación, tienen la oportunidad de incidir directamente al acompañar la formación de los cuadros de las experiencias de economía social y solidaria en el estilo de liderazgo transformacional.

Los casos presentados nos muestran diferentes caminos que desde las universidades podemos recorrer para acompañar los procesos de despliegue de liderazgo transformacional, de acuerdo con la historia y momento de las experiencias: el codiseño e implementación de talleres, la cocreación de plataformas de confianza que blinden el arranque de un proyecto o el servicio directo de liderazgos universitarios para resolver problemas complejos desde el diálogo de saberes. Cada experiencia requiere un tipo de acompañamiento de acuerdo con su momento, y está en manos del claustro tener la sensibilidad para adecuar de mejor manera la estrategia de acompañamiento. La esperanza florece en los márgenes y fronteras de la sociedad, y es ahí desde donde el potencial universitario puede incidir para formar a líderes transformacionales para que tracen las rutas que den luz para salir de la crisis civilizatoria por la que transitamos.

## REFERENCIAS

- Álvarez, P. (2014). *La promoción de la justicia en las universidades de la Compañía* (116th ed.). Promotio Iustitae. [https://issuu.com/ausjal/docs/3\\_dcg\\_la\\_promoci\\_\\_n\\_de\\_la\\_justicia\\_](https://issuu.com/ausjal/docs/3_dcg_la_promoci__n_de_la_justicia_)
- Azkarraga, J., Altuna, L., Kausel, T. & Iñurrategi, I. (2011). *La evolución sostenible (I). Una crisis multidimensional*. Mondragon Unibertsitatea/Humanitate Eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea.

- Bartra, A. (2013). *Crisis civilizatoria*. En *Crisis civilizatoria y superación del capitalismo*. Universidad Nacional Autónoma de México–Instituto de Investigaciones Económicas.
- Cabarrús, C. (2018). Liderazgo al Modo de Jesús. *Promotio Iustitae*, No.125.
- Chaves, R. & Monzón, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC–España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.93, 5. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>
- Esteva, G. (2013). La insurrección en curso. En *Crisis civilizatoria y superación del capitalismo* (p.129). Universidad Nacional Autónoma de México–Instituto de Investigaciones Económicas. <http://www.manuelugarte.org/modulos/biblioteca/o/CRISISCIVILIZATORIA.pdf#page=129>
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Deusto.
- Francisco, Carta encíclica Laudato Si del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la casa común (24 de mayo 2015).
- Fuentes, J. A. (2022). *Alternativas en Tiempos de Crisis Civilizatoria* (1ª ed). Universidad Iberoamericana.
- Guibert, J. M. (2016). El liderazgo ignaciano en el siglo XXI. Un liderazgo inspirado en un estilo de vida. En *Conferencia en la Universidad de Navarra*.
- Hoebeker, L. (2015). *El arte de elegir*.
- Marañón, B. & López, D. (2013). La solidaridad económica y el buen vivir en México: Una reflexión crítica. En *Miradas sobre la economía social y solidaria en México* (p.121). Universidad Iberoamericana Puebla.
- Nayak, A. K. J. R. (2019). *Transition Strategies for Sustainable Community Systems: Design and Systems Perspectives*. Springer International Publishing. <https://books.google.com.mx/books?id=MfaEDwAAQBAJ>
- Orozco, D. (2022). Anaa Witsukj: una apuesta por construir economías para la paz y la vida. *Revista Christus*. <https://christus.jesuitasmexico.org/anaa-witsukj-una-apuesta-por-construir-economias-para-la-paz-y-la-vida/>
- Pieck, E., Vicente, M. R. & Comunidad Yomol A'tel. (2019). *Voces de Yomol A'tel, una experiencia de economía social y solidaria* (1ª ed). Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Rendón, P. (2023). *Ibero y Pascual celebran "Día Internacional de las Cooperativas" con taller de liderazgo*. Universidad Iberoamericana. <https://ibero.mx/prensa/ibero-y-pascual-celebran-dia-internacional-de-las-cooperativas-con-taller-de-liderazgo>
- Silva, M. (2020). *El desafío de la transdiscipliniedad en la investigación de la Ibero*. Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Travieso, E. (2022). Modelos alternativos de desarrollo. *Revista Iberoamericana de Economía Social y Solidaria (ecoss)*, 1(1), 61–111. <https://ecoss.ibero.mx/index.php/ecoss/article/view/13/20>