

Serie Desarrollo Territorial



Raíces y alas de la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial

Conectando la transformación local y el aprendizaje colaborativo internacional

Editado por Miren Larrea

Raíces y alas de la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial

Conectando la transformación local
y el aprendizaje colaborativo internacional

Raíces y alas de la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial

Conectando la transformación local
y el aprendizaje colaborativo internacional

Editado por
Miren Larrea

2021

Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad
Fundación Deusto

Serie Desarrollo Territorial

Nota para los lectores

Esta edición es una traducción del libro que publicamos bajo el título *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development. Connecting local transformation and international collaborative learning* en 2020. En aquel momento nuestra apuesta fue escribir un libro en el que convivieran distintos idiomas, y cada persona elegimos en cuál queríamos escribir. Estos contenidos vieron la luz en 2020 en inglés, español y portugués, con resúmenes en euskara, noruego, alemán y francés. Nuestro deseo era generar conciencia de que la investigación acción a lo largo del mundo se hace en diversidad de contextos culturales y en múltiples idiomas y que muchos de estos idiomas desaparecen cuando la investigación acción llega al ámbito académico.

En aquel momento éramos conscientes de que las personas que leyeran el libro podrían no entender algunos de sus contenidos. Esta incomodidad era parte del proceso de reflexión que queríamos provocar. Sin embargo, también decidimos traducir sus contenidos. En esta edición, en que de nuevo conviven dos idiomas, compartimos los capítulos que en 2020 se publicaron en inglés, traducidos al español y los que se publicaron en español, traducidos al inglés.

Note for the reader

This edition is a translation of the book we published in 2020 called *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development. Connecting local transformation and international collaborative learning*. Our aim was to write a book in which different languages coexisted, with each author writing in the language of his or her choice. These contents were released in 2020 in English, Spanish, and Portuguese, with summaries included in Basque, Norwegian, German, and French. We wanted to shine a spotlight on how action research around the world is carried out in diverse cultural contexts and in various languages, many of which disappear when action research reaches the academic sphere.

We were aware at the time that the reader might not understand some of the book's contents. And indeed, this discomfort was part of the reflection process we wanted to provoke. Nonetheless, we also decided to translate its contents. In this edition, where two languages coexist once again, the chapters published in English in 2020 are translated into Spanish, and those published in Spanish are translated into English.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto



Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastián
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323
comunicacion@orquestra.deusto.es
www.orquestra.deusto.es

© Publicaciones de la Universidad de Deusto
Apartado 1 - 48080 Bilbao
e-mail: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-1325-148-6

Capítulo 1

Liderazgo organizacional para apoyar el desarrollo de entornos de investigación acción en institutos de investigación

El caso de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad

*Mari Jose Aranguren*¹

Si bien es cierto que las universidades no son el único entorno en el que se lleva a cabo la *investigación acción*, sí son un entorno importante para que esta pueda desempeñar un papel relevante en la sociedad a la hora de responder a los desafíos que surgen en épocas de profunda transformación. De hecho, existe una literatura sobre la investigación acción (IA) llevada a cabo en las universidades (Levin y Greenwood, 2018), pero generalmente, dichos trabajos han sido escritos principalmente por investigadores e investigadoras en la acción que a menudo pasan por alto el punto de vista que quiero destacar en este capítulo, que es el de los gestores de los institutos de investigación universitarios.

Los institutos de investigación pueden ser un excelente entorno para desarrollar la IA. Pero a pesar de que a las instituciones académicas y de educación superior se les pide cada vez más que desempeñen un rol estratégico en los procesos de desarrollo socioeconómico de los territorios (Aranguren *et al.* 2.^ª16a, 2016b), estas no siempre facilitan un entorno de trabajo adecuado para cumplir con dicho rol (Alcalde *et al.* 2017). Como subrayan Levin y Greenwood (2018), la organización tradicional de las universidades, en torno a disciplinas, y la separación entre ciencias puras y aplicadas convierten a estas instituciones en un entorno hostil para el desarrollo de la IA. En este sentido, los centros de investigación, cuya función es también servir como agentes de cambio, pueden ofrecer un entorno apropiado para desarrollarla.

Los institutos de investigación no son solo un lugar de trabajo para personas investigadoras, son esfuerzos colectivos en los que la gestión desempeña un papel relevante. El objetivo de este capítulo es reflexionar sobre el rol que desempeñan, en el desarrollo de entornos de IA, las personas responsables de la gestión de dichos centros.

¹ Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto.

La experiencia que inspira este capítulo es mi papel como gestora de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad de la Universidad de Deusto, que es el espacio donde se ha desarrollado la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT) en colaboración con socios internacionales. Empecé a trabajar en Orkestra como investigadora en 2006, realizando proyectos junto con otra investigadora y actores territoriales, fundamentalmente agencias de desarrollo local y asociaciones empresariales vascas. De 2007 a 2012, fui coordinadora del área de Clústeres², Innovación y Desarrollo Territorial del instituto y, durante este periodo, fui responsable de varios proyectos de investigación a la vez que dirigía un equipo de doce personas. En 2012, fui nombrada directora general de Orkestra, y desde entonces, mi función principal ha sido la de dirigir Orkestra (un equipo de 34 personas), y aunque he participado en varios proyectos como investigadora, este papel es secundario para mí.

Cuando me senté a escribir este capítulo de libro, la experiencia de la IADT que me inspiró es la relatada por Miren Larrea en su artículo (Larrea 2019). En este trabajo, Miren compartió su visión de cómo se desarrolló la IADT en Orkestra, transformando no solo el instituto sino también algunos de los departamentos de la Universidad de Deusto. Aunque Miren tuvo en cuenta el papel de los gestores en su artículo, su perspectiva es, ineludiblemente, la de una investigadora. Aquí parto de su trabajo con el fin de incluir en la experiencia de la IADT también la perspectiva de las personas que dirigen centros de investigación.

La gestión de organizaciones es una cuestión multidimensional que no puede ser abordada en su totalidad en este capítulo, y por este motivo, a lo largo de las siguientes páginas, centraré la atención en el elemento que considero más determinante para mi función directiva: mi estilo de liderazgo. Durante los últimos años, he reflexionado y trabajado conscientemente para desarrollar el mío, y el marco que más me ha ayudado a ello es el del *liderazgo ignaciano* (su equivalente laico sería el *liderazgo de servicio*). Existen también otros movimientos de reforma católicos que se pueden relacionar con la IA, como el franciscano, la teología de la liberación, etc. El enfoque que yo utilizo, el ignaciano, tiene su fundamento en la Compañía de Jesús. Cabe señalar aquí que yo realicé mis estudios, y ahora trabajo, en la Universidad de Deusto, una universidad privada de la Compañía de Jesús.

Según Guibert (2016, p. 6), el liderazgo ignaciano se inspira en la vida y experiencias de Ignacio de Loyola. Basándose en el análisis de la vida de Ignacio y en los documentos que escribió, Guibert (2.^a17a) identificó las principales características del líder ignaciano. Para el análisis de este capítulo, destaco las siguientes: (1) ser una persona que aspira a cambiar las cosas, las personas y las instituciones (*magis* ignaciano); (2) ser una persona que confía en las demás personas y que se pone al servicio de ellas, situándolas en el centro de su atención; (3) ser una persona que sabe colaborar y que busca la colaboración con los demás; (4) ser una persona capaz de pensar en nuevas formas de institucionalización y ordenación que sirvan a la misión de su organización, y que cuida de esta y de su sostenibilidad; y (5) ser una persona que se preocupa por la calidad humana de su organización.

Guibert (2017b, p. 14) también señala que el liderazgo ignaciano es totalmente compatible con el liderazgo de servicio, porque la dimensión de servicio es inherente a ambos tipos. Dierendonck (2011) define el *liderazgo de servicio* como aquel por el cual los líderes combinan su motivación para ser líderes con su necesidad de servir a los demás. El liderazgo de servicio se demuestra empoderando y formando a las personas, proporcionando dirección y demostrando humildad, autenticidad, aceptación interpersonal y saber administrar los recursos disponibles.

² Según Porter (1990), los *clústeres* son «concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados y de servicios, empresas de sectores afines, instituciones educativas y organizaciones de apoyo vinculadas en torno a determinadas tecnologías o productos finales dentro de un territorio local o región».

Con estos antecedentes teóricos en mente, planteo una doble pregunta de investigación que es la que inspirará este capítulo. ¿Cómo ha influido mi estilo de liderazgo en la IA? Y por otro lado, ¿cómo ha influido la IA en mi estilo de liderazgo?

Para responder a estas preguntas, he recopilado información sobre mi gestión durante las diferentes etapas del desarrollo de la IA en Orkestra. Combinando los conceptos del marco teórico con mis propias experiencias en el instituto, en este capítulo, comparto una discusión sobre el papel que desempeñan los gestores de centros de investigación en el desarrollo de la IA. Pero el objetivo de esta discusión no es identificar un patrón —ya que obviamente esto no lo puedo hacer basándome exclusivamente en mi propia experiencia—, sino más bien ayudar a las investigadoras e investigadores a que entiendan mejor la perspectiva de los gestores, y a su vez, ayudar a las personas gestoras de organizaciones a reflexionar sobre sus propios obstáculos cuando aspiran a desarrollar entornos para la investigación acción.

Antecedentes teóricos: El liderazgo ignaciano

Introducción al liderazgo ignaciano

Como señala Guibert (2016, p. 6), el liderazgo ignaciano se inspira en la vida y la experiencia de Ignacio de Loyola. El liderazgo ignaciano, por tanto, va más allá de lo practicado por los jesuitas y puede ser también un estilo de liderazgo para aquellas personas que no son jesuitas pero que desean aprender de la experiencia de Ignacio. La vida y experiencia de Ignacio de Loyola se recogen en los *Ejercicios espirituales* que escribió para ayudar a las personas a encontrar a Dios en su vida y a renovar esta mediante el crecimiento espiritual. Pero los elementos clave que utilizó para que la gente respondiera a la misión de la Compañía de Jesús se reflejan en las *Constituciones* y cartas que escribió. A partir del análisis de la vida de Ignacio, de los mencionados documentos y también de la literatura sobre liderazgo, Guibert (2.^a17a) ha identificado las principales características que poseen los líderes ignacianos:

1. Una persona con muchas aspiraciones que quiere cambiar las cosas, personas e instituciones. Esto se refiere al *magis* ignaciano, es decir, el hacer más por los demás que para nosotros mismos, donde la aspiración del líder es servir a los demás y a Dios. Es asimismo un estilo inconformista por el que el líder continuamente aspira a ser mejor para poder servir a los demás.
2. Una persona generosa y comprometida, cuyo objetivo no es la propia seguridad, sino abrir su corazón, encontrar la libertad interior y estar dispuesta a ser vulnerable, a arriesgar y a compartir.
3. Una persona con excelentes habilidades sociales, puesto que ser un buen líder también tiene que ver con las relaciones humanas. El líder ignaciano no intenta controlar a las demás personas utilizando indicadores, sino que las acompaña en todas sus dimensiones.
4. Una persona que se conoce a sí misma y sabe gestionar su vida interior. Para poder servir a los demás, primero hay que conocerse bien a sí mismo.
5. Una persona con un conocimiento preciso de la realidad, que adopta una perspectiva amplia a la hora de leer las situaciones y con la suficiente libertad interior para tomar decisiones.
6. Una persona que confía en las demás y que las pone en el centro de su atención para servirles. Una persona que acepta y ama a las personas tal y como son.
7. Una persona que con el propósito de servir, encuentra nuevas formas de realizar las cosas, generando cambios.
8. Una persona que sabe colaborar y busca a personas con las que colaborar.

9. Una persona capaz de pensar en nuevas formas de institucionalización y organización que sirvan a la misión y sostenibilidad de la entidad que ella cuida.
10. Una persona que se preocupa por la calidad humana de la organización, y que le importa la honestidad, virtud y bondad de las demás personas.

¿Por qué el liderazgo ignaciano es adecuado para la IA?

La IA aspira a generar, a través de la investigación, nuevo conocimiento que sea accionable y que se pueda incorporar al conocimiento académico. La misión de Orkestra está muy ligada a esta idea, ya que la principal meta del instituto es contribuir, también a través de la investigación, a la consecución de la competitividad real del País Vasco y, por ende, a la mejora del bienestar de sus ciudadanos, así como generar nuevo conocimiento sobre la competitividad regional.

Para alcanzar ambos impactos, es decir, tanto el impacto en la práctica como el académico, en la IA, son clave el diálogo y la colaboración con los diferentes actores de la sociedad que, junto con sus decisiones, contribuyen a la competitividad y al bienestar de los territorios. Además de esto, es fundamental definir una agenda de investigación que contemple los desafíos reales a los que se enfrentan los actores territoriales y definirla en colaboración con ellos, así como la cogeneración de nuevos conocimientos para poder abordar los retos conjuntamente. Esto significa que la persona investigadora debe aspirar a producir el cambio y tener la actitud adecuada para poder colaborar y trabajar junto con los actores territoriales con el fin de producir nuevos conocimientos en colaboración y poder responder a los desafíos. Si el líder del centro de trabajo del investigador o investigadora facilita y valora tales aspiraciones y actitud, se creará un mejor entorno para desarrollar la IA.

Hay cinco características del liderazgo ignaciano que facilitan el desarrollo de entornos óptimos para la IA. La primera es *el magis*, es decir, la aspiración a cambiar las cosas, las personas y las instituciones. La IA busca generar el cambio a través de la investigación, y esto es más fácil si los líderes de las instituciones también valoran ese cambio e intentan que se produzca. La segunda característica es que los líderes ignacianos siempre colocan a los demás por delante para poder servirles. Si tenemos un líder cuya aspiración es servir a las personas tanto dentro como fuera de la organización, esto hará que sea más fácil para los miembros de la organización servir a los demás. Por consiguiente, las personas investigadoras en la acción deben tener una actitud de servicio para poder ayudar a los actores territoriales a resolver sus desafíos. La tercera característica indispensable del liderazgo ignaciano es que para llevar a cabo la misión de la organización, su líder debe saber colaborar con otras personas. Si el líder utiliza un método de trabajo colaborativo, dicha cultura de trabajo facilitará el establecimiento de colaboraciones por parte del resto de miembros, lo cual es también un elemento esencial del método de la IA. Otra característica del liderazgo ignaciano es que los líderes deben tener la capacidad de encontrar nuevas formas de institucionalización y de estructurar las organizaciones que dirigen con el fin de poder responder a su misión; es decir, ellos o ellas necesitan ser flexibles cuando resulta imprescindible cambiar la organización con el objeto de contribuir mejor a su misión. Dicha flexibilidad facilita la búsqueda de las personas investigadoras en la acción de mejores formas de colaboración con los actores territoriales con el fin de ayudarles. La quinta y última característica clave del líder ignaciano, su preocupación por las cualidades humanas, facilita que se cuide de las personas que cuidan de los demás.

La IADT en Orkestra: retos, acciones y liderazgo en su gestión

Para el estudio de caso, utilicé un método autorreflexivo. Y aunque con este tipo de enfoque, o el biográfico, es después difícil obtener conclusiones generalizables, este mé-

todo ofrece la ventaja de que saca a la luz los elementos más relevantes de cada experiencia (Tight, 2012). Además, es bien sabido que el estudio de caso único es especialmente útil cuando se precisa captar en profundidad la complejidad de un fenómeno, a fin de generar un conocimiento concreto y práctico que, por definición, depende de un contexto específico (Flyvbjerg, 2006; Stake, 1995).

La IADT desde el punto de vista de la gestión de organizaciones

En un artículo reciente (Larrea 2019), Miren Larrea describió el proceso de desarrollo de la IADT en Orkestra, en el que participaron directamente una media de 10 personas investigadoras en la acción y sus asistentes. Aunque su artículo adopta principalmente la perspectiva de los equipos de investigación, y no la de la dirección del instituto, el estudio de caso se centra en el papel de dos personas que fueron las que iniciaron este proceso. Una de ellas es la propia Miren Larrea, una investigadora que se incorporó a Orkestra en 2007 y que desde 2008, ha centrado su atención en el desarrollo de la IADT. Y la otra persona soy yo. En mi caso me incorporé al Instituto en 2006 como investigadora, y en 2007, asumí la responsabilidad de coordinar uno de sus departamentos. Posteriormente, en 2012, me convertí en directora general, y desde entonces, he apoyado la IADT desde dicha posición.

En 2006 trabajaba en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto y lo que me atrajo de Orkestra fue su cometido de realizar investigación para conseguir una mejora *real* de la competitividad del País Vasco. Entonces ya creía firmemente en la capacidad transformadora que podíamos desarrollar a través de la investigación. Por ello, como subraya Miren en su artículo (Larrea 2019), siempre presenté la misión transformadora del instituto como algo a lo que todos debíamos responder. En las primeras etapas, comprendí que la IA era un método mucho más eficaz para promover la transformación que los métodos tradicionales y positivistas. Pude aprender esto porque en los años anteriores a la creación de Orkestra, había experimentado con dos enfoques de investigación: el método positivista que utilicé para mi doctorado y el enfoque de IA que empleamos Miren y yo en los proyectos de investigación, el cual yo sentía que era mucho más transformador (Karlsen *et al.* 2012). Había observado dos hechos trascendentes. Por un lado, que para el desarrollo de capacidades transformadoras en la investigación era fundamental fomentar una cultura organizativa basada en unos principios colectivos clave que guiasen a las personas del instituto en la búsqueda de un método con el que llevar a cabo una investigación transformadora. Durante nuestras sesiones de reflexión interna en Orkestra, había identificado los cinco principios que ayudarían a crear una cultura de investigación transformadora³ (compromiso con el cambio; visión global, anticipación y proyección internacional; colaboración, transparencia y flexibilidad; desarrollo de una visión sistémica; e independencia y una visión constructiva y crítica). Contemplada en relación con estos principios, la IADT parecía ser una metodología muy sólida con la que realizar una investigación transformadora. Por otro lado, comprendí que dependiendo de la interpretación de cada miembro de nuestra organización del tipo de transformación que este necesitaba fomentar con los *stakeholders* («grupos de interés en el territorio»), era posible adoptar enfoques de investigación distintos a la IA⁴. Por lo tanto, llevar a cabo una investigación acción desde un enfoque pragmático que permita incorporar cualquier método que facilite el trabajo es adoptar una actitud coherente hacia la investigación. Creo que uno de los valores distintivos de Orkestra es su forma de investigar,

³ Estos principios se recogen en un documento interno de Orkestra sobre la investigación transformadora.

⁴ Basado en el documento interno sobre el valor distintivo de Orkestra que presenté al Consejo de Orkestra en febrero de 2015.

y considero que la IADT es un ejemplo de cómo interpretamos en el instituto la investigación transformadora.

Las diferentes etapas de la IADT desde el punto de vista de la gestión

Para poder informar sobre cómo ha evolucionado la IADT en Orkestra y sobre los objetivos que me fijé y las acciones que realicé, como directora, con el fin de promoverla en el instituto, he dividido dicha evolución en las mismas cuatro etapas que Larrea (2019) identificó en su artículo (véase tabla 1.1). Para cada una de ellas, en la tabla 1, comparto lo que considero que fueron los desafíos a los que me enfrenté, las acciones que impulsé y las características de liderazgo que influyeron en dichas acciones. En el subapartado siguiente presenté mi interpretación de cada una de las etapas.

Tabla 1.1. Etapas de la evolución de la IADT en Orkestra. Retos fijados, medidas adoptadas y contribuciones realizadas desde el liderazgo

Periodo	La IADT en Orkestra	Retos y medidas relacionadas con la IADT	Elementos clave del liderazgo
2006-2008	Antecedentes de la decisión de desarrollar IA en Orkestra	La colaboración y la construcción del capital social con actores territoriales requiere del tiempo necesario para poder formar a los perfiles que lo faciliten y para que el consejo de administración de Orkestra y los <i>stakeholders</i> crean en el potencial de la IADT para llevar a cabo la misión de Orkestra	Deseo de mejorar, de estar abiertos al cambio y de buscar colaboradores
2008-2010	Primer intento organizativo de desarrollar la IA en Orkestra	Facilitar el aprendizaje de la IA para incrementar la capacidad de transformación	Poner a las demás personas en el foco de atención (adoptando una perspectiva amplia)
2010-2014	El desarrollo de la IA mediante proyectos concretos y el cambio organizativo	De coordinadora de área a directora general Cambio organizativo Relaciones internas y externas basadas en la confianza	Crear nuevas formas de organización Promover la calidad humana en la organización
2014-2016	Cambio de cultura organizacional y reaparición de la IA en escena	Esfuerzos para incrementar la capacidad de transformación. Segundo intento de facilitar el aprendizaje de la IA	Tener numerosas aspiraciones Búsqueda de colaboradores

Antecedentes de la decisión de desarrollar la IA en Orkestra (2006-2008)

La primera vez que pensé en ayudar al desarrollo de la IADT fue cuando decidí contratar a una persona investigadora que realizara investigación aplicada a la práctica, y esta fue la razón por la que Miren Larrea se incorporó a Orkestra en 2007. Sentí que para llevar

a cabo la misión transformadora de Orkestra, necesitábamos colaborar y construir un capital social con los actores clave del territorio con el objeto de conocer y entender sus retos, y de esa manera, generar nuevos conocimientos con los que afrontarlos. Así fue cómo, durante 2007, Miren y yo experimentamos con el enfoque de la IADT en un proyecto de colaboración con agencias de desarrollo locales y descubrimos que para desarrollar proyectos de IA en colaboración necesitábamos disponer de mucho tiempo. Para facilitar la interacción entre los distintos grupos de interés, necesitábamos personas con un perfil diferente y por ello decidimos contratar a otra persona que nos ayudara en esa interacción. Sin embargo, la idea principal que guiaba la organización de Orkestra era la de contratar a personas con un perfil investigador, y tuve que convencer al consejo de administración y al equipo directivo para que añadieran un nuevo perfil. Ocurrió entonces que cuando el director general me pidió que hiciera una presentación en la reunión del consejo de administración de noviembre de 2007, dije que «si queremos ser un instituto transformador, tenemos que colaborar con los diferentes grupos de interés y, para ello, necesitamos personas capaces de dinamizar dichas colaboraciones». En 2008 contratamos a una persona que no tenía un perfil académico para que facilitara los procesos interactivos con los *stakeholders*. Esa discusión en particular ilustra que en la organización existía la percepción de que la investigación acción no era investigación o que, al menos, era académicamente dudosa. La forma en que superamos dicha situación no fue tratando de convencer a todos de que la IA *también* era investigación, sino más bien demostrándolo con acciones, es decir, trabajando en la consecución de transformaciones a la vez que publicábamos artículos académicos. Por lo tanto, una de mis principales tareas durante esta etapa fue discutir con el consejo de administración y nuestro equipo directivo sobre la conveniencia de desarrollar investigación acción en Orkestra.

El elemento clave del liderazgo ignaciano que me ayudó en esta etapa en particular fue mi firme deseo de mejorar nuestra organización, de abrirla al cambio y de encontrar colaboradores externos.

Primer intento organizativo de desarrollar IA en Orkestra (2008-2010)

Tal y como lo relata Miren en su artículo (Larrea 2019), este periodo fue cuando Miren escribió un documento sobre los cambios que eran necesarios para crear un entorno de IA en Orkestra. Nuestro deseo era consolidar un equipo de IA en el instituto y, también, que se adoptara la IA como una parte de su propuesta única de valor.

Frente al método de investigación tradicional contemplado en nuestro programa de investigación, yo también era de la opinión que la IA era la metodología que mejor se ajustaba a la misión transformadora del Instituto. Mi lema era: «Los informes no cambian los territorios. Si queremos ser agentes promotores de cambio, debemos cambiar también la forma cómo investigamos». Con esta idea en mente, creamos un grupo de reflexión en el que compartimos nuestra idea de promover la IA a través de reuniones periódicas durante todo un año. Sin embargo, al final del año, nos dimos cuenta de que quizás habíamos presionado demasiado. Mi interpretación es que, por un lado, las personas del grupo no tenían experiencia previa de IA y, por otro, tenían una visión distinta a la nuestra sobre el tipo de transformación que Orkestra debía impulsar a través de la investigación. Comprendí que para poder decidir libremente si la IA era útil o no, necesitaban experimentarla en la práctica para obtener un conocimiento más profundo de sus procesos. Como coordinadora de área, sentí que debía ser muy clara en cuanto a la misión transformadora de Orkestra, pero sin forzar el método para conseguir las transformaciones, aunque creyera que la IA era el enfoque más apropiado para ello.

Mi papel, por tanto, durante esta fase, fue facilitar un entorno de trabajo en el que cada persona pudiera encontrar su propia manera de llevar a cabo esa transformación a través de la investigación. Intenté desarrollar un método abierto y colaborativo de investigación con diferentes actores y el número de investigadores que interactuaban con ellos creció. En la reunión de mi área del 23 de junio de 2008, realicé una presentación y, por primera vez, utilicé el término *investigación transformadora* como concepto clave de mi forma de entender el instituto.

Creo que el rasgo de liderazgo ignaciano que mejor explica mi estilo de liderazgo a lo largo de esta etapa fue mi objetivo de poner a las demás personas, en este caso los miembros de Orkestra, en el centro de mis acciones.

El desarrollo de la IA mediante proyectos concretos y el cambio organizativo (2010-2014)

Como reflejado por Larrea (2019) en su artículo, fue durante el período 2010-2014 cuando la IADT evolucionó de forma significativa en Orkestra, siguiendo un enfoque pluralista de IA que integraba «no un solo equipo de investigadores de acción, sino varios equipos heterogéneos de investigadores y profesionales» (Karlsen y Larrea, 2014, p. 121). Tras renunciar a nuestro primer intento de crear un proceso de reflexión interno para el desarrollo de la IA, la IADT progresó principalmente en el contexto de los propios proyectos de investigación.

En el ámbito organizativo, el nuevo director general que había sido contratado en 2009 delegaba las tareas de coordinación en las personas coordinadoras de cada área. En consecuencia, la forma de trabajar en los proyectos y de dirigir las personas dependía bastante del estilo de liderazgo de cada coordinador (Alcalde *et al.*, 2017). En 2012, el director general se marchó y yo asumí su función. Al inicio de este periodo, un proceso de reflexión estratégica para la elaboración del Plan Estratégico 2013-2015 puso de manifiesto diversas preocupaciones sobre el funcionamiento del instituto, básicamente las diferencias culturales entre las distintas áreas, la necesidad de realizar proyectos transversales entre ellas y la necesidad de construir una organización más abierta con el fin de abordar, con mayor eficacia, la misión de Orkestra.

Propuse diseñar una organización más horizontal, eliminando las áreas y transformándola en una organización basada en proyectos. Este modelo organizativo es contrario a la esencia misma de la organización universitaria, pero fue posible adoptarlo gracias a la gobernanza de Orkestra, que dispone de un alto grado de autonomía respecto a la universidad. Decidí realizar una gestión basada en la confianza como principio que rigiera nuestra nueva estructura organizativa. Para ello me inspiré, en parte, en Román (2007, p. 1): «La confianza es lo que alimenta a los proyectos; es el germen de la creatividad, un abono para que el talento pueda desplegar sus alas, la semilla que hace aflorar lo mejor de cada persona, en definitiva, un valioso motor de creación. Cuando hay confianza, todo talento parece mejor del que es; crece, florece y alcanza límites insospechados. La confianza actúa como una palanca».

En noviembre de 2012, en una reunión con todos los miembros de Orkestra, anuncié mi decisión: «El instituto se basará más en la confianza que en el control, aunque reconozco que ambos elementos serán necesarios»⁵.

Se establecieron una serie de principios que guiaron la implantación del nuevo modelo organizativo. El modelo debía (1) responder a la singularidad del Instituto, es decir, a su capacidad de realizar una investigación transformadora; (2) ser dinámico, ágil y flexible para

⁵ Presentación en la junta general del 21 de noviembre de 2012.

poder adaptarse con rapidez a los cambios del entorno; (3) facilitar que cada persona, por medio de una actitud proactiva y de sus capacidades, pudiera aportar un valor añadido que estuviera en línea con nuestra misión; (4) ser un modelo abierto al cambio, dado que la singularidad de Orkestra requiere que el trabajo se realice en colaboración con otros agentes impulsores de la competitividad; y (5) facilitar el diálogo y la experimentación para lograr un aprendizaje y cambios continuos⁶.

En esta etapa, estaba firmemente convencida de que la IADT era un método de investigación mucho más transformador que otros. Sin embargo, no aposté por la IADT de forma clara y directa, sino que creé un entorno en el que los investigadores podían desarrollar enfoques de investigación diferentes (a los de la organización) siempre que cumplieran con las premisas anteriores. Sentí que de ese modo, habría personas en la organización que desarrollarían la IA. Además, después de haber desistido de nuestro primer intento de afianzar la IA como principal método de investigación del instituto a través de un grupo de reflexión, la IA se hizo menos explícita en la agenda formal de Orkestra y se desarrolló únicamente en el contexto de proyectos específicos.

Cuando me convertí en directora general de Orkestra, el rasgo ignaciano que caracterizó mi trabajo fue mi motivación para explorar nuevas formas de organización que nos acercaran más a nuestra misión a la vez que aumentaban la calidad humana de nuestro proyecto.

Cambio cultural en la organización y esfuerzos renovados para desarrollar la IADT (2014-2016)

El cambio organizativo condujo a la organización horizontal del instituto (basada en proyectos y no en departamentos) que reforzó la flexibilidad y la toma de decisiones participativa y fomentó un liderazgo distribuido, basado en la confianza, y también, de forma relevante, el desarrollo de interrelaciones sostenibles con colaboradores externos (Alcalde *et al.* 2017). Este clima de confianza y de liderazgo distribuido ayudó a que diferentes investigadores de Orkestra asumieran la responsabilidad de trabajar junto con varios actores clave del territorio en proyectos de investigación que se enmarcaban en colaboraciones de confianza y a largo plazo. Para cumplir con la misión de Orkestra, trabajaron junto con los actores para facilitar el cambio a través de la investigación y para responder a los retos de la competitividad.

En aquel momento, advertí que la experiencia de aprendizaje de Miren cuando impulsamos la IA en Orkestra y en el proyecto Gipuzkoa Sarean⁷ era inestimable y que ella era la persona indicada para facilitar un proceso de aprendizaje para los investigadores e investigadoras del instituto que intentaban realizar una investigación transformadora en sus proyectos. En 2008, cuando intentamos por primera vez generar un espacio de aprendizaje de IA en Orkestra, no teníamos esa experiencia práctica. Así pues, le pedí a Miren que facilitara un nuevo proceso de aprendizaje interno, y durante 2015 y 2016, se llevó a cabo este segundo intento. Como explica Larrea (2019), diez investigadores y asistentes de investigación participaron en este proceso que consistía en talleres mensuales. Entre los objetivos de los participantes en el proceso estaba el de establecer un método de comunicación transformadora para el instituto a través de la IA o el de crear una guía para los procesos de formación en Orkestra inspirada en la IA educativa. Cuando el proceso ya estaba a la mitad, Miren delegó su responsabilidad en otras personas. En privado, me dijo que no se sentía legitimada para facilitar el proceso, y yo la ayudé en la transición.

⁶ Estos principios se reflejaron en un documento interno de Orkestra sobre la investigación transformadora.

⁷ Véase más información sobre este proyecto en la Introducción de este libro.

Mi interpretación de esta fase es que hay diferentes niveles e intensidades de transformación y, aunque la misión de Orkestra es aceptada por todos sus miembros, cada uno de nosotros interpreta su papel de manera diferente. Miren tenía en mente transformaciones más profundas y estructurales que la mayoría de los participantes en el proceso de aprendizaje. Por lo tanto tuve que enfrentarme al reto de gestionar una situación en la que la misión transformadora de Orkestra era interpretada de múltiples maneras. Como investigadora, pienso que la IADT es una metodología poderosa y la más adecuada para lograr cambios profundos en un territorio. Pero como directora general de Orkestra, mi deber es promover un enfoque evolutivo con el que seamos capaces de impulsar transformaciones ahora para conseguir transformaciones más profundas más adelante. La necesidad de transformación tiene que ser reconocida tanto por los grupos de interés del territorio como por el investigador o la investigadora que trabaja con ellos. Y este reconocimiento se adquiere con el tiempo y mediante el desarrollo de determinadas capacidades, no solo por parte de las personas investigadoras y las personas ayudantes de la investigación en Orkestra, sino también por parte de los principales *stakeholders*.

La característica ignaciana que corresponde a mi experiencia como líder durante esta fase es la importancia de tener numerosas aspiraciones y de ser firme en la búsqueda de personas dispuestas a colaborar y que no se limiten únicamente a obedecer.

Discusión: ¿Cualquier estilo de liderazgo vale para crear entornos de investigación acción? ¿Cuáles son los requisitos?

Este capítulo ha abordado las características de liderazgo que pueden dificultar o facilitar la creación de mejores entornos para llevar a cabo la investigación acción (IA) en los centros de investigación universitarios. El objetivo ha sido ayudar a las personas que gestionan y dirigen este tipo de instituciones y aspiran a crear entornos de IA, y también, ayudar a reflexionar a las personas investigadoras que desean trabajar con métodos de IA sobre los requisitos de liderazgo organizativo que son útiles para cultivar la IA.

En este apartado final, sintetizo los principales conocimientos que se pueden extraer de mi anterior narración sobre cómo han coexistido la gestión y la IA en Orkestra. Asimismo, subrayo los cuatro elementos clave de la IADT que, en mi opinión, mejor definen mi estilo de liderazgo a lo largo de estos años y su relación con el liderazgo ignaciano.

Tabla 1. 2. Elementos clave de la IADT respaldadas por el estilo de liderazgo ignaciano

Elementos clave de la IADT	Característica del liderazgo ignaciano que lo facilita
Generación de conocimiento accionable en colaboración con los <i>stakeholders</i>	Deseo de cambio
Impacto académico y social también dentro de la Universidad	Deseo de transformar las instituciones y flexibilidad para adaptarlas con el objeto de responder mejor a su misión
Diálogo directo entre los investigadores y los <i>stakeholders</i>	Poner a los demás en el centro para servirles
Negociación de la agenda de investigación con los <i>stakeholders</i>	Buscar la colaboración, no la obediencia

1. *Generación de conocimiento accionable en colaboración con los stakeholders*

Una de las características clave de la IADT está relacionada con su propio objetivo. La meta de las personas investigadoras en la acción es generar el cambio a través de la investigación y, por ello, la cogeneración de conocimiento por los investigadores e investigadoras junto con los actores territoriales, con el propósito de que este conocimiento sea accionable, es un elemento clave de la IADT. Entre las características esenciales del liderazgo ignaciano también se encuentra el deseo de cambiar (*magis*). Esto significa que el líder debe aspirar a mejorar sus propias capacidades para poder servir a los demás y para poder construir un mundo mejor (para los cristianos, la construcción del Reino de Dios en la tierra). Si todos los líderes, tanto los gestores universitarios como los directores de los centros de investigación desean el cambio, entonces será más fácil que las aspiraciones de las personas investigadoras estén alineadas con las del líder de la organización, lo que se traduce en la creación de entornos óptimos para la IADT.

2. *Impacto académico y social también dentro de la Universidad*

No obstante, la aspiración al cambio no debe interpretarse únicamente como un propósito de ayudar a los demás a cambiar. Las propias universidades también tienen que transformarse para contribuir más eficazmente al cambio. En el caso de la IADT, intentamos conseguir tanto un impacto académico como también un impacto social dentro de nuestra universidad. El sistema de incentivos y el modelo organizativo deben adaptarse para que se pueda evaluar no solamente la generación de conocimiento sino también los efectos prácticos de la investigación. Una característica ignaciana que respalda esta aspiración de las personas investigadoras en la acción es el deseo de cambiar las instituciones, de hacerlas útiles. Por consiguiente, para el líder ignaciano, el modelo organizativo tiene que ser flexible para que la organización pueda cumplir de forma óptima su misión. En la práctica, esto fue posible en Orkestra gracias a la estructura de su gobernanza.

3. *Diálogo directo entre las personas investigadoras y los grupos de interés*

El diálogo directo entre las personas investigadoras y los *stakeholders* de un territorio es una característica fundamental de la IADT que viene dada por el objetivo de los y las investigadoras en la acción de contribuir con conocimientos útiles a los desafíos de los *stakeholders*. Las personas investigadoras deben aspirar a conocer bien a dichos grupos de interés, así como sus metas y valores para poder ayudarles a responder mejor a los desafíos. Este es un enfoque que implica que la persona quiera pasar de *servir a través de la investigación* a *servir a través de la acción*. Para conseguirlo, una característica esencial del líder ignaciano es su motivación de servir a los demás. Si el líder da ejemplo mediante su actitud de servicio a los demás, será más fácil crear entre los miembros de la organización una cultura de servicio. Y aunque esto no sea suficiente, porque la motivación de la persona investigadora también debe ser la de servir, sí será una estrategia útil, pese a que las políticas de investigación actuales, incentivadas por el Ministerio de Educación, refuerzan la organización de las universidades en torno a disciplinas y los resultados puramente académicos en detrimento del compromiso y la interdisciplinariedad.

4. *Negociación de la agenda de investigación con los grupos de interés*

La última característica pero no menos importante, la negociación de la agenda de investigación con los grupos de interés, es otro elemento clave de la IADT. A pesar de la diversidad de visiones e intereses, las personas investigadoras en la acción reconocen la necesidad de colaborar con los *stakeholders* a fin de poder generar conocimiento accionable. Así, otra característica fundamental de los líderes ignacianos es que siempre intentarán encontrar personas colaboradoras, no personas que meramente obedezcan. Si el líder busca la colaboración, la cultura de la organización será colaborativa, lo que facilitará que los investigadores establezcan relaciones de colaboración con los grupos de interés.

Cierro esta sección con una reflexión final. El hilo conductor que recorre este capítulo nos ha ayudado a entender cómo los elementos ignacianos utilizados durante mi liderazgo *facilitaron* la creación de un entorno de Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT) en Orkestra. Pero creo que el hilo también podría interpretarse a la inversa, descubriendo cómo los rasgos ignacianos de mi liderazgo se vieron *reforzados* por la evolución de la IADT en Orkestra.

Bibliografía

- Alcalde, H., Aranguren, M. J. y Wilson, J. (2017). «Culture and organizational change in academic organizations: a reflective case». *Ekonimiz, n.º 92*, pp. 268-289.
- Aranguren, M.J.; Franco, S.; Horta, R.; y Silveira, L. (2.ª16a). «Retos y Aprendizajes de Institutos de Investigación transformadora». *Journal of Technology Management & Innovation, 11 (1)*, 69-79.
- Aranguren, M.K; Guibert, J.M.; Valdalisó, J.M; y Wilson, J.R. (2016b): «Academic institutions as change agents for territorial development». *Industry and Higher Education, V. 30*, n.º 1, pp. 27-40.
- Dierendonck, D. V. (2011). «Servant leadership: a review and synthesis». *Journal etrievednet, V. 37, N. 4*, pp. 1228-1261.
- Flyvbjerg, B. (2006). «Five misunderstandings about case-study research», *Qualitative Enquiry, 12(2)*, 219-245.
- Greenleaf, R.K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center. [Originally published in 1970, by Robert K. Greenleaf].
- Guibert, J.M. (2.ª17a) «Un liderazgo inspirado en un estilo de vida», en *El liderazgo ignaciano. Una senda de transformación y sostenibilidad*, Sal Terrae, Santander, pp. 83-90.
- Guibert, J. M. (2017b). *El liderazgo ignaciano. Una senda de transformación y sostenibilidad*. Sal Terrae. Cantabria.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2014). *Territorial Development and Action Research. Innovation through dialogue*. Farnham Gower.
- Karlsen, J., Larrea, M., Wilson, J.R. y Aranguren, M.J. (2012). Bridging the Gap between Academic Research and Regional Development: A Case Study of Knowledge Cogeneration Processes in the Basque Country. *European Journal of Education, 47-122*.
- Larrea, M. (2019). «Changing universities through action research: the dilemma of scope in pluralistic environments». *Action Research, v. 17. N. 3*, pp. 400-416.
- Levin, M. and Greenwood, D. (2018). «Creating a new public university and reviving democracy». *Action research in higher education*. New York. Berghahn.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, MacMillan
- Román, F. (2007). *El valor de la confianza*. Executive Excellence 43.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Tight, M. (2012). *Researching Higher Education*, Maidenhead: Open University Press.