

ARTICULO REVISIÓN

Sé tú el cambio que quieras ver en la Universidad

You must be the change you want to see in the University

Joaquín M. Campos Rosa,* M. Eugenia García Rubiño

Departamento de Química Farmacéutica y Orgánica. Facultad de Farmacia,
c/ Campus de Cartuja s/n, 18071 Granada (España).

Tfno.: +34 958 243848;

correo electrónico: jmcampos@ugr.es

ABSTRACT

Teaching and research, two missions of the University, will be discussed herein. Moreover, the interpersonal relationships are fundamental in all human groups and the role of the leadership in the research group will be tackled according to the modern tendencies of the business world.

The Spanish University has been too distanced from the social and economical reality. The approach of the European higher education system may overcome all these shortcomings, but the adaptation may lead, to a greater or a lesser degree, to a transformation of the present education system. It is not clear that the Spanish universities have reached or are now being fully reaching the new configuration of the Bologna Declaration. They are rather in a temporary ambiguous situation, in which some previous features remain with the new ones.

In relation to the charismatic role of the leader within a group, aspects such as motivation, delegation of functions and resolution of conflicts warrant the greatest attention among the many values that must enhance it.

The University of Granada is a vast institution. The secret for this macro-structure to work is that its components, each within its own status, be identified with its principles and be committed to observing its functions, both particular and general. The secret of the success is illusion, work and generosity. Only thus, when work and collaboration implicating all its members is a better University possible.

KEYWORDS: Bologna Declaration. Erasmus. European Higher Education Area, Translational research. Leadership, Standards of Vancouver. Interpersonal relationships, university.

RESUMEN

Se discutirán las dos primeras misiones de la Universidad, tales como la docencia y la investigación. Además, las relaciones inter-personales son fundamentales en todo grupo humano y se abordará el papel del liderazgo en el grupo de investigación de acuerdo con las modernas tendencias del mundo empresarial.

La Universidad española se encuentra en una situación excesivamente alejada de la realidad social y económica en la que vivimos. El enfoque del Espacio Europeo de Enseñanza Superior puede subsanar estas deficiencias, pero la adaptación conlleva, en mayor o menor grado, una transformación del modelo educativo actual. Lo que no está claro es que las universidades españolas hayan alcanzado o estén en vías de alcanzar plenamente la nueva configuración de la Declaración de Bolonia. Más bien están en una situación transitoria, ambigua, en la que permanecen rasgos anteriores con los nuevos.

Con respecto al papel carismático del líder dentro de un grupo, merecen ser destacados aspectos tales como la motivación, delegación y resolución de conflictos, entre los muchos valores que deben adornarlo.

La Universidad de Granada es una institución muy grande. El secreto para que funcione esta macro-

Fecha de recepción (Date received): 15-02-2010

Fecha de aceptación (Date accepted): 12-04-2010

Ars Pharm, 2010, 51-2; 57-67.

estructura es que cada uno de sus componentes, dentro de su status, se identifique con sus principios y se comprometa a cumplir con sus funciones, tanto particulares como generales. El secreto del éxito es la ilusión, trabajo y generosidad. Es así y sólo así, cuando el trabajo y la colaboración comprometida de todos sus miembros, dará lugar a una Universidad mejor.

PALABRAS CLAVE: Declaración de Bolonia; Erasmus; Espacio europeo de educación superior; Investigación traslacional; Liderazgo; Normas de Vancouver; Relaciones interpersonales; Universidad.

INTRODUCCIÓN

Antes de la transición democrática las Universidades españolas apenas habían tenido la oportunidad de la vinculación estrecha entre docencia e investigación que se había extendido por Europa y Estados Unidos a lo largo del siglo XIX. Sin embargo, en los años setenta se desarrolló una nueva misión: la transferencia y explotación de los resultados de la investigación. En consecuencia, docencia, investigación, transferencia y explotación de los resultados de investigación se convirtieron en los tres pilares fundamentales de la razón de ser de la Universidad.

Discutiré las dos primeras misiones de la Universidad, estableciendo siempre como referencia la Universidad española antes del año 1983. Además, las relaciones interpersonales son fundamentales en todo grupo humano y abordaré el papel del liderazgo en el grupo de investigación de acuerdo con las modernas tendencias del mundo empresarial.

Los escalafones de las universidades valoran las excelencias y la internacionalidad de los centros. Pero si nos guiamos exclusivamente por estos ordenamientos, uno puede tener la impresión de que lo importante no es la enseñanza, sino la imagen del centro y que ésta sea reconocida y apreciada. A pesar de ser la octava potencia económica mundial, España no coloca ninguna universidad entre las doscientas mejores en las clasificaciones internacionales.

De acuerdo con el reconocido escalafón que anualmente emite la universidad Jiaotong de Comunicaciones de Shanghái, la universidad estadounidense de Harvard ha sido distinguida como la mejor universidad del mundo por octavo año consecutivo. Hay que bajar hasta los puestos 200-300 para hallar las primeras universidades españolas. Entre esas cien están –citadas por orden alfabético- la Autónoma y la Complutense de Madrid, la universidad de Barcelona y la universidad de Valencia. La universidad de Granada, la de Santiago de Compostela y la de Zaragoza se encuentran entre los puestos 401 y 500².

Es evidente que para que valoren nuestra calidad, primero hemos de ser conocidos. Es cierto, también, que en la época de la globalización, o nos reconocen como centros de excelencia global, o difícilmente podremos atraer alumnos de calidad internacional. Pero, no podemos alejarnos del objetivo primario de la enseñanza: educar más allá de la mera impartición de conocimientos. Educar es preparar a los estudiantes para entender desde dentro el significado de los conceptos. Es saber interpretarlos y relacionarlos entre sí. Preparar a los jóvenes para poder dirigir la sociedad del mañana supone ayudarles a pensar y a valorar el porqué de las cosas.

¿Con qué principios enriquecemos la conciencia de esta juventud si nos fijamos tan sólo en la imagen externa de nuestra actividad? Crear un futuro exige educar a las generaciones jóvenes para extraer, del interior, el significado de lo que se les enseña. No se trata de multiplicar conocimientos, sino de entender el profundo significado de lo aprendido. Educar exige la capacidad de unos – los profesores- para saber extraer desde dentro el significado de las cosas y en otros – los alumnos- el interés y el esfuerzo para sacar provecho del proceso.

DOCENCIA

La docencia de la Universidad tradicional se basaba en la impartición de lecciones magistrales, de programas de las asignaturas, que no eran actualizados oportunamente y que por lo tanto, no satisfacían a las necesidades de los futuros profesionales. Hasta los años ochenta, la Universidad era una institución, cuya misión fundamental era transmitir unos conocimientos, que se pensaba serían válidos prácticamente durante toda la vida, y que tenían su reconocimiento en un título, que permitía el acceso seguro a una profesión estable. Ciertamente, si comparamos la actual forma de vida de nuestra sociedad con la de hace 30 años, encontramos enormes diferencias. Sin embargo, si comparamos la actividad docente actual en un aula de nuestra Universidad con la de hace 30 años, las diferencias son mínimas en algunos casos. Las críticas de este modelo obsoleto se pueden concretar en los siguientes defectos: 1) promueve un aprendizaje excesivamente memorístico; 2) no capacita profesionalmente a los alumnos; 3) no desarrolla sus capacidades para aprender de manera autónoma; y 4) no promueve un auténtico aprendizaje que ayude a cambiar actitudes, creencias y comportamientos.

Los defectos del sistema clásico de enseñanza pretenden ser eliminados por la ampliamente criticada Declaración de Bolonia o lo que es lo mismo, la creación del Espacio Europeo de Enseñanza Superior, en el que la Universidad está actualmente inmersa. La propuesta de establecer “un espacio europeo común”, con el objetivo de ofrecer a los estudiantes y a la sociedad en general, un sistema abierto que favorezca tanto la movilidad del profesorado y de los estudiantes, como una cooperación más estrecha entre las Universidades europeas, quedó formalizado e institucionalizado con la firma de la Declaración de Bolonia en el año 1999. Este modelo no es original y es simplemente una copia del de los Estados Unidos de América. ¿Es que el contenido de una materia científica se puede reducir a un programa de una treintena de temas? El volumen de información científica es tan amplio, que lo que podamos transmitir a nuestros alumnos, es un porcentaje ínfimo. De hecho, probablemente, lo que estemos transmitiendo no se parezca en prácticamente nada a la realidad del área de conocimiento en el que supuestamente somos “expertos”. Sobre esta base resulta entendible, cómo el nuevo sistema de enseñanza pretende enseñar cómo buscar información, es decir, pretende enseñar a pescar en lugar de darte los peces. De esta manera estaremos en el camino de crear licenciados autónomos con capacidad para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. El proceso de convergencia exige una nueva concepción del proceso formativo centrado en el aprendizaje del alumnado. La idea siendo excelente en su concepción puede verse devaluada y finalmente quedar reducida a una simple declaración de intenciones. ¿Es

que la búsqueda en Google nos proporcionará, la información actualizada y con el rigor científico necesario? Evidentemente que no, porque el alumno puede limitarse a una simple labor de “corta y pega” de informaciones, que en muchos casos, han perdido exactitud como consecuencia de sucesivas manipulaciones. Lamentablemente no se conocen y no se utilizan por los estudiantes otros recursos de los que dispone la Universidad, como por ejemplo el acceso a PubMed y a *SciFinder* que son bases de datos norteamericanos muy potentes con información muy amplia.

La formación profesional del estudiante también queda potenciada por la realización del *Practicum*, lo que coloquialmente conocemos como *Prácticas en empresas españolas y europeas*. De nuevo un 20% de las ofertas no son cubiertas, afectando incluso a las remuneradas, pasando prácticamente desapercibido el programa *Leonardo* de prácticas en empresas europeas.

Hay que perder el miedo al movimiento, hay que continuar día a día con nuestra formación, y hay que empezar a romper con la tradición de aquí nació, aquí estudié, aquí trabajaré. Tenemos que abrirnos al mundo porque es bueno y es necesario. Europa está esperando a los atrevidos, no solamente a los expedientes altos. Hay que subir la escalera de la formación, del empleo, con la mente abierta, con disposición amplia, y con una actitud inasequible al desaliento.

Como consecuencia de la internacionalización a la que aspira la Universidad española, el conocimiento del inglés juega un papel crítico. El establecimiento de diversos programas comunitarios, como por ejemplo Erasmus, hace ya una veintena de años en sus distintas versiones, no son un fin último de Bruselas, sino un medio para ayudar a la internacionalización y flujo, tanto de estudiantes como de investigadores, entre las diversas universidades de la Unión Europea. El Reino Unido no es propenso al establecimiento de los correspondientes acuerdos Erasmus, pero hay muchas Universidades nórdicas en las que la enseñanza en inglés puede abrir el abanico de la oferta.

El conocimiento de un inglés fluido por parte de nuestros estudiantes universitarios, posibilitará, que como posibles dirigentes políticos y sociales en un futuro próximo, puedan acceder a cargos directivos y de responsabilidad de organismos internacionales, con el consiguiente aumento de nuestra influencia en los ámbitos y mercados internacionales.

¿De qué forma el conocimiento del inglés será, también, importante para la autofinanciación de las Universidades? Los problemas de financiación figuran casi siempre como uno de los factores determinantes para el efectivo funcionamiento de cualquier institución. La Universidad española no es ajena, sobre todo porque se ha visto sometida a diversos modelos de financiación, fundamentalmente ocasionados por la progresiva descentralización administrativa y el consiguiente traspaso de competencias a las Comunidades Autónomas. La Universidad es claramente deficitaria y la tendencia es tratar de conseguir su autofinanciación. Aquellas que lo consigan podrán sobrevivir en el complicado mundo de la oferta y de la demanda universitaria. Según José Dolado, profesor de Economía

de la Universidad Carlos III de Madrid, un estudiante de una universidad pública cuesta unos 8.000 € al año y paga como media 900 €, por lo que recibe una subvención de 7.100 €. En definitiva, en los centros públicos el Estado subvenciona entre el 80% y el 90% del coste real de los estudios. Y tenemos nada más y nada menos que 1,3 millones de alumnos³.

Andalucía es la comunidad con más universidades públicas del país: 10; sí, digo bien incluyendo a la Universidad Internacional de Andalucía, aunque no puede emitir títulos de grado. Las Universidades tendrán que ser atractivas y ofrecer titulaciones y estudios que resulten motivadores a los estudiantes. En un futuro próximo, la financiación de la Universidad irá disminuyendo y en un plazo de no más de diez años, a partir de la completa instauración de la Declaración de Bolonia, aquellas cuyas cuentas resulten deficitarias terminarán desapareciendo por falta de recursos económicos, frente a la amplísima oferta de calidad de las Universidades europeas. La Universidad no puede seguir siendo un gratis total para todo. Se irá hacia un modelo que no financie directamente a las Universidades, sino al estudiante y que éste elija en qué institución prefiere estudiar para introducir competencia real entre éstas.

Una de las vías para atraerse al estudiantado europeo será la impartición de materias en inglés, tanto de grado como de posgrado. En nuestro país, un 80% de las ofertas de trabajo ya requieren un excelente dominio del inglés y, en muchas ocasiones, este criterio se impone por encima de otros como el expediente o la trayectoria profesional. Las titulaciones bilingües constituyen, pues, una magnífica oportunidad para los estudiantes y una excelente herramienta para su futuro laboral. Por ello, la Universidad, en un intento de avanzar en paralelo a la realidad social, cada vez ofrece más Grados oficiales bilingües y fomenta los periodos de formación en el extranjero. La impartición de diversas materias en inglés obligará a un gran esfuerzo, tanto por parte del profesorado como de la propia Universidad como institución. La inversión que supone la financiación posdoctoral de nuestros jóvenes investigadores en centros de excelencia, normalmente anglosajones, no debe quedar únicamente en la publicación de una serie de artículos en revistas de alto índice de impacto, sino que debería revertir en una oferta docente atractiva en inglés. ¡Ojalá no nos tengamos que lamentar por no habernos subido al carro de la enseñanza en inglés! Yo invito al equipo decanal actual a promover esta iniciativa, para la que podrá contar con toda mi ayuda si fuera necesaria.

Como ejemplo de aplicación práctica de esta idea, el 23 de agosto de 2010, la agencia Europa Press informó de la siguiente noticia: Cerca de un millar de alumnos de primer curso de catorce grados de las cuatro universidades públicas valencianas participará en el programa ARA (siglas de Alto Rendimiento Académico)⁴ “con el que se persigue reforzar el papel de los alumnos universitarios más destacados”. Así lo anunció el consejero de Educación, que destacó que se trataba de un programa “pionero”.

Subrayó que a través del programa de ARA “los estudiantes más brillantes y con las mejores aptitudes” tendrán a su disposición “todas las ayudas y apoyos disponibles” con el fin

de que puedan alcanzar el “máximo rendimiento académico posible”.

En esta iniciativa, cofinanciada por las propias Universidades y la Consejería de Educación que destinará 185.000 euros, participan la Universidad de Valencia, la Universidad Politécnica de Valencia, la Universidad de Alicante y la Universidad Miguel Hernández de Elche.

La Universidad de Valencia concurrirá en el proyecto con los grados, entre otros, de Farmacia, Medicina, Psicología y Derecho.

Los grupos ARA, seleccionados a tenor de su expediente académico y su conocimiento de lenguas, recibirán el 50% de la docencia de créditos troncales en inglés.

Los alumnos que cursen sus estudios universitarios dentro de este programa se beneficiarán de un criterio preferente para acceder a ayudas para la formación del personal investigador en sus diversas modalidades así como para participar en bolsas Erasmus⁴.

Otro aspecto positivo de la Declaración de Bolonia es la adaptación de temarios, no ya a nivel europeo, sino simplemente a nivel de Facultad: ¿cuántas veces se ha comentado por parte de los alumnos, los diferentes contenidos de los programas de una misma asignatura al ser impartida por varios profesores del mismo departamento?

Aunque la idea que subyace en la Declaración de Bolonia es acertada, presenta muchos defectos no manifestados de financiación. El mayor contacto entre el profesorado y el alumnado necesariamente implica que la relación número de alumnos/profesor sea mucho menor que la actual, con treinta alumnos por profesor como máximo, frente a los 130 que puede haber ahora. Ello obliga a una reestructuración de las aulas actuales (las más grandes con cabida para 216 alumnos y las más pequeñas para 72 en esta Facultad) y a una contratación de personal docente adicional. ¿Es esto posible en momentos de grandes recortes presupuestarios? ¿Pretenderán las distintas administraciones implantar el Plan Bolonia a coste cero?

INVESTIGACIÓN

El mayor peso de la Universidad en la actividad investigadora española, se debe, al significativo crecimiento del gasto en educación superior durante los años ochenta y primera parte de los noventa, aunque aún se situaba por detrás de la media de la Unión Europea. Los últimos datos dicen que España gasta el 1,3% del Producto Interior Bruto, cuando la media de la Unión Europea está en el 1,84% y el de Estados Unidos en el 2,6%⁵. No nos vamos a comparar con Estados Unidos pero sí nos deberíamos comparar con la media europea y estamos bastante por debajo. Posteriormente, el espíritu investigador se vio complementado por la aprobación de los “sexenios investigadores”, que establecían recompensas para los investigadores dedicados a la I + D básica, que han servido, para incentivar el compromiso investigador y la producción científica. El profesorado universitario tiene dos tipos de incentivos económicos: los complementos docentes o “quinquenios docentes”, y los “sexenios

investigadores”. Mientras que la consecución de una valoración positiva de la docencia, hasta la fecha, es prácticamente automática, la de la investigación, realizada por una comisión a nivel nacional, es muy rigurosa.

Investigación Traslacional

La separación entre la investigación farmacéutica básica y la aplicación clínica ha crecido y a pesar de una explosión de conocimiento sobre los mecanismos de los procesos biológicos, esto no se ha traducido en el incremento correspondiente de nuevos tratamientos. En la industria farmacéutica, el crecimiento exponencial de la I+D en el desarrollo de nuevas moléculas se acompaña de un lento declive en el número de fármacos comercializados. Ni los estudios realizados en el laboratorio, ni los ensayos clínicos en fase I reflejan el resultado real en los pacientes para poder predecir la eficacia y la seguridad de un nuevo tratamiento. En este contexto surge el concepto de **investigación traslacional**⁶ con un objetivo tan fácil de definir como difícil de conseguir: facilitar la transición de la investigación básica en aplicaciones clínicas que redunden en beneficio de la salud. Esta investigación traslacional está dirigida a amortizar en beneficio económico y médico el esfuerzo dedicado a la investigación básica.

No es lo mismo investigación traslacional que investigación aplicada. La investigación traslacional es una investigación básica aplicada a las primeras fases del desarrollo, mientras que la investigación aplicada se arraiga en iniciativas industriales de índole comercial, no siempre vinculadas a la actividad clínica.

La verdadera investigación traslacional pasa por la creación de centros de investigación en muy estrecha relación con los hospitales. Por otra parte, para que los resultados lleguen al enfermo casi siempre es necesaria la intervención del sector privado, como es la empresa farmacéutica, en algún eslabón de la cadena. Si hay algo que pudiera lastrar el interés por la investigación traslacional es la aparición de un conflicto de intereses entre las tres partes que habitualmente confluyen en un proyecto específico. Poner de acuerdo a un laboratorio básico, un departamento clínico y una empresa farmacéutica, no es nada fácil.

LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EL PAPEL DEL LIDERAZGO DENTRO DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN

El núcleo de la investigación es el Grupo de Investigación y éste debe de tener una organización perfectamente establecida, con la consiguiente distribución de actividades, para que su eficacia sea máxima. En esta última parte de mi exposición me voy a centrar en las relaciones inter-personales. Los principios del liderazgo son tan simples que se nos han olvidado por completo. En algunos casos confundimos la autoridad con el poder y el respeto con el miedo, lo que lleva a unas relaciones tensas y recelosas entre directores y subordinados, y a un triste resultado: cuando un equipo trabaja para contentar al director,

¿quién se ocupa realmente del trabajo? Los departamentos de Recursos Humanos son absolutamente necesarios para gestionar y conseguir el rendimiento óptimo de los empleados de las empresas. Las técnicas utilizadas por estos departamentos son trasladables a la organización de un grupo de investigación.

Un grupo no es un equipo. El equipo es un grupo que tiene –debe tener- sinergia. Sus miembros pueden alcanzar juntos lo que no serían capaces de alcanzar por separado. Por tanto, trabajar en equipo no es una moda ni un capricho sino, simplemente, es una cuestión de eficacia.

En la actualidad, prácticamente todos trabajamos en grupo y es difícil encontrar alguien que trabaje solo. Además, la mayor parte de los profesionales en algún momento tiene ocasión de dirigir un grupo, en mayor o en menor escala. Y sin embargo, a nadie le han enseñado, pese a que dirigir personas es la labor más difícil y más noble.

El papel del Director de Grupo ha experimentado un cambio notable que se orienta cada vez más a persuadir, delegar y hacer participar. El Director ahora debe vender sus ideas en lugar de imponerlas. Cada vez manda menos, aunque sea necesario hacerlo en ocasiones.

Puesto que siempre que hay un grupo aparece el liderazgo, el Director debería ser el líder científico del Grupo. ¿Y por qué esto es así?

El liderazgo es la capacidad para influir sobre las personas con el fin de lograr una meta común⁷. Está muy extendida una concepción errónea del liderazgo: creer que el líder lleva a la gente a donde él quiere. Lo cierto es que el verdadero líder es el que lleva al grupo a donde el grupo quiere ir. Es decir, la esencia del liderazgo está en servir al grupo y no que el grupo te sirva a ti. En la mayoría de las ocasiones la jefatura viene impuesta por el cargo, viene de arriba, pero ello no implica liderazgo. El director “a secas” ejerce sólo en los aspectos que se refieren al trabajo y sólo durante la jornada laboral. El líder lo es en todos los aspectos y durante todo el tiempo y es la persona a quien se dirigirán todas las miradas en busca de apoyo y orientación profesional. Si el Director no alcanza a ser líder, otro lo hará, de modo informal.

El liderazgo de un grupo implica, evidentemente, capacidad para influir, y por tanto, poder. Pero todavía existen directores que creen que retener y ocultar información les proporciona poder.

En el equipo de trabajo los recursos humanos son el capital más importante de una organización y hay que cuidarlo como tal. No esperes conseguir lo mejor de tu gente si no la motivas y la cuidas adecuadamente. Hoy, en la Universidad, no tiene ya sentido ni el papel del esclavo (alguien que trabaja sin descanso y al que se le escatima el fruto de su esfuerzo) ni el del capataz, alguien cuya única función es vigilar que trabajen otros. Para motivar a una persona hace falta coincidencia de intereses. Cada miembro del equipo debe tener la certeza de que se beneficiará de su propio trabajo y del de los demás, y con esto se puede conseguir

que haga, de forma voluntaria e ilusionada, lo que tú (Director del Equipo) crees que debe de hacer.

Como parte de una evolución en todos los ámbitos de la vida, un estilo de dirección válido en un momento determinado puede revelarse inadecuado una o dos décadas después. Los últimos estudios señalan la conveniencia de favorecer estructuras más horizontales y no tan jerarquizadas en los grupos, precisamente para no perder las aportaciones de todos sus miembros.

Se ha dicho que la risa es la distancia emocional más corta entre dos personas. Se ha podido comprobar que las personas que más confían en quienes las rodean se ríen con más facilidad y frecuencia; mientras que aquellas que desconfían o no se encuentran cómodas ríen pocas veces, si es que lo hacen, y de forma no espontánea. Que una persona permanezca seria mientras su entorno ríe es siempre muestra de conflicto. Como consecuencia, la risa resulta un termómetro muy fiable del clima emocional de un equipo. Refleja claramente la conexión y el grado de entendimiento que hay entre los que la comparten.

Es absurdo, por inútil y necio, no afrontar conflictos que consumen las energías de todos los miembros de un equipo y que minan la confianza de los que comienzan, ocasionando una distorsión de todas las relaciones inter-personales que será como un palo en la rueda del engranaje del trabajo de grupo.

En toda actividad humana en la que participan individuos o grupos con distintas personalidades, objetivos, ambiciones, etc. es natural que surjan conflictos. En el mundo laboral se dan todas las características para que estos conflictos se produzcan. El Director de un grupo de trabajo debe de ser consciente de la importancia de detectar estas situaciones y poner todo su empeño en resolverlas.

Dos de los conflictos más usuales dentro de los grupos de investigación son los de la delegación de funciones⁷ y el de las publicaciones científicas: el problema surge al decidir quién debe de figurar como autor o autores.

La delegación cobra especial importancia cuando se pretende aumentar la eficacia optimizando el uso del tiempo. Es evidente que hay muchas cosas por hacer. Y se sabe que la clave del uso eficaz del tiempo es hacer lo más importante. Por ello, el director inteligente buscará qué funciones puede traspasar a alguien de su equipo, para liberar parte de su tiempo y poderlo dedicar a otras de mayor interés, de mayor relevancia en relación a sus objetivos. La delegación del director implica una optimización de su tiempo, para hacer otras cosas importantes. Lo que no tiene sentido es delegar trabajo sin que ello implique una dedicación a otras funciones de la persona que delega y un reconocimiento del esfuerzo hacia la persona que acepta la nueva función. Si no se hace así, la motivación decaerá.

Con respecto a la lista de autores de los artículos científicos, aunque se puede abordar de alguna otra manera previamente consensuada por todo el equipo, resulta muy esclarecedor

recordar que este aspecto está regulado en las llamadas Normas de Vancouver (del año 1978) y que han sido posteriormente actualizadas en el año 2003.

Todas las personas que figuren como autores habrán de cumplir con ciertos requisitos para recibir tal denominación. Cada autor deberá haber participado en grado suficiente para asumir la responsabilidad pública del contenido del trabajo.

Para concederle a alguien el crédito de autor, hay que basarse únicamente en su contribución esencial en lo que se refiere a: 1) la concepción y el diseño del estudio, o recogida de los datos, o el análisis y la interpretación de los mismos; 2) la redacción del artículo o la revisión crítica de una parte sustancial de su contenido intelectual; y 3) la aprobación final de la versión que será publicada. Los tres requisitos anteriores tendrán que cumplirse simultáneamente. La participación exclusivamente en la obtención de fondos o en la recogida de datos o la supervisión general del grupo de investigación no justifica la autoría.

Los editores de las revistas podrán solicitar a los autores que describan la participación de cada uno de ellos y esta información puede ser publicada. El resto de personas que contribuyan al trabajo y que no sean los autores deben citarse en la sección de agradecimientos.

El orden de los autores dependerá de la decisión que de forma conjunta adopten los coautores. En todo caso, los autores deben ser capaces de explicar el mismo.

REFLEXIONES FINALES

La Universidad española se encuentra en una situación excesivamente alejada de la realidad social y económica en la que vivimos. El enfoque del Espacio Europeo de Enseñanza Superior puede subsanar estas deficiencias, pero la adaptación conlleva, en mayor o menor grado, una transformación del modelo educativo actual. Lo que no está claro es que las universidades españolas hayan alcanzado o estén en vías de alcanzar plenamente la nueva configuración de la Declaración de Bolonia. Más bien están en una situación transitoria, ambigua, en la que permanecen rasgos anteriores con los nuevos.

La edad del profesorado no es el único inconveniente frente a los nuevos sistemas educativos. Mucho más importante es la masificación. ¿Cómo se puede dar una educación personalizada basada fundamentalmente en tutorías cuando un profesor tiene 130 alumnos a su cargo? O aumenta el número de profesores o se reduce el número de estudiantes. No hay otras alternativas si queremos una innovación docente.

El libre intercambio de investigadores es un factor indispensable para la modernización y el avance científico de un país. La falta de movilidad, la resistencia al cambio y una cultura en la que sea el estatus administrativo más que el trabajo, tanto individualizado como colectivo, el que determina la influencia y el poder en la Universidad, contribuyen a bloquear toda innovación.

Con respecto al papel carismático del líder dentro de un grupo, los siguientes aspectos merecen ser destacados: motivación, delegación y resolución de conflictos, entre los muchos valores que deben adornarlo. En relación con el último punto, habría que citar la siguiente frase de la ex-primer ministra británica Margaret Thatcher: *Lo de tener poder es como lo de ser señora. Si tienes que recordárselo a la gente, malo*¹.

Para finalizar voy a justificar el título de mi exposición. El título está tomado parcialmente de una frase de Mahatma Gandhi (*Sé tú el cambio que quieras ver en los demás*).

La Universidad de Granada es una institución tan grande (56.000 estudiantes de grado, 3.800 profesores y 2.300 miembros del Personal de Administración y Servicios) que es muy fácil considerarse un simple número, empequeñecido ante estas cifras tan elevadas, sintiéndonos como una simple gota de agua en medio del mar. El secreto para que funcione esta macro-estructura es que cada uno de sus componentes, dentro de su estamento, se identifique con sus principios y se comprometa a cumplir con sus funciones, tanto particulares como generales. El secreto del éxito es la ilusión, trabajo y generosidad. Es así y sólo así, cuando el trabajo y la colaboración comprometida de todos sus miembros, dará lugar a una Universidad mejor.

BIBLIOGRAFÍA

1. Detz J. It's not what you say; it's how you say it. Bristol Park Books, New York, 2000.
2. Editor AR. Aplastante dominio de EE UU en clasificación de Shanghái de universidades. Informe21.com. 13/08/2010.
3. Rodríguez, Q. El futuro financiero de la Universidad. Especial Universidades. Expansión & EMPLEO. 05/06/2010. 2009, Unidad Editorial Internet, S. L.
4. Cuatro universidades valencianas tendrán Grupos de Alto Rendimiento este año. EL MUNDO.es/ Comunidad Valenciana. 09/06/2010. 2010 Unidad Editorial Internet, S. L.
5. de Bustos, R. Entrevista a Margarita Salas. Une Libros nº 19, Otoño 2009, 01/10/2009.
6. Salomone, M. G. Investigación traslacional en España: ¿algo más que buenos deseos? Boletín SEBBM 145/ Septiembre 2005.
7. Acosta Vera, J. M. Dirigir. Liderar, Motivar, Comunicar, Delegar, Dirigir reuniones... 3ª edición. ESIC Editorial. 2010. Pozuelo de Alarcón (Madrid).