

## Gestión de los líderes de las universidades privadas de Mendoza, Argentina, durante la pandemia Covid 19

### *Leaders management of the private universities of Mendoza, Argentina during the Covid 19 pandemic*

Raschio, Cecilia<sup>1,2</sup>; Gallardo, Guillermo Alejandro<sup>1</sup>; Opel, Griselda Alicia<sup>1</sup>; García, Silvina Elizabeth<sup>2</sup>; Córdoba, Sofía Soledad<sup>1</sup> y Marchigán, Victoria Macarena<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Juan Agustín Maza

<sup>2</sup>Facultad de Educación. Universidad Juan Agustín Maza

Contacto: craschio@umaza.edu.ar

Palabras claves: gobernanza, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, equipo de trabajo

Keywords: governance, leadership, decision making, communication, teamwork

#### Resumen

La reflexión sobre el poder y la responsabilidad de la educación superior para promover cambios en nuestra sociedad nos invita a valorar las voces de quienes son protagonistas en la gestión de las universidades, tanto en términos de vivencias y significados, como a nivel profesional y académico.

En el presente artículo se buscó identificar y comprender las prácticas de gestión de las universidades privadas de la provincia de Mendoza y sus equipos de trabajo en el siglo XXI, como así también, su toma de decisiones en época de pandemia de COVID 19.

La metodología empleada fue cualitativa. Se llevó a cabo un análisis documental de videos que publicaron los rectores en la pandemia para comunicarse con su comunidad universitaria y se realizaron entrevistas a siete autoridades de universidades privadas de la provincia de Mendoza.

Como resultados, confirmamos que los líderes de las universidades desarrollan las cinco prácticas de liderazgo analizadas. Respecto de las decisiones en tiempos de pandemia, todos/as asumieron con premura impulsar las clases y dar respuesta a todas las inquietudes de docentes y estudiantes, la digitalización de todos los procesos académicos y administrativos.

Como conclusión, los líderes de las universidades bajo estudio describieron las competencias que aplicaron para hacer frente a las características propias del siglo XXI, ante una realidad cambiante y altamente incierta.

#### Abstract

*Reflecting upon the power and responsibility of higher education in promoting social changes calls for giving value to the voices of those who are in charge of managing universities, in terms of experiences and meaning, both professional and academic.*

*This paper aims at identifying and understanding the management practices of private universities in Mendoza, carried out by their work teams in the 21st century, and particularly, their decisions during the Covid-19 pandemic.*

*A qualitative methodology was used. We carried out an analysis of documentary videos released during the pandemic as a way of communicating with their university community. In addition, seven interviews with authorities of private universities in Mendoza were carried out.*

*As results, we confirm that university leaders develop the five leadership practices analyzed. Regarding their decisions during the pandemic, all promptly understood the need to continue classes and answer their students' and professors' doubts. What is more, academic and administrative processes were digitalized, which implied a great deal of hard work. University presidents edited a video to communicate with their community in an attempt to justify their decisions and bring them ease-of-mind.*

*As a conclusion, university leaders in this study showed 21st-century leadership qualities when faced with a changing and uncertain reality.*

## Artículo completo

## Ciencias Sociales y Humanas

**Introducción**

Los cambios disruptivos son aquellos que implican una ruptura brusca con el pasado y que son determinantes en cuanto a los efectos impredecibles que originan en la sociedad. Se suele asociar el pensamiento disruptivo al fortalecimiento y promoción de nuestra creatividad, incluso a la innovación que genera grandes transformaciones sociales.

A partir de 2020, la pandemia COVID 19 se ha convertido en un hecho disruptivo que nos ha impulsado a cambiar nuestros hábitos, nuestras maneras de establecer vínculos sociales y en el caso de la gestión universitaria, tema sobre el cual versa el presente artículo, al desarrollo de novedosas competencias de liderazgo e implementación de estrategias de gestión precipitadas de urgencia.

Frente a esta realidad, proponemos analizar el ejercicio del liderazgo en la gobernanza universitaria antes y durante la pandemia basándonos en un estudio realizado entre 2019 y primer semestre de 2021 y financiado por el Área de Ciencia y Técnica dependiente del Vice- Rectorado de Investigación, Extensión y Vinculación de la Universidad Juan Agustín Maza.

La gobernanza de las universidades es una temática poco abordada en nuestro país y en la región, según lo sostiene Gangas Contreras (2020):

(...) las instituciones deberían ser capaces de reflexionar dialécticamente acerca de su gobernanza y la manera como son administradas. En este campo, la evidencia muestra que aún hay mucho camino por recorrer, al partir por la exigua producción científica que existe en la región sobre esta significativa línea investigativa (p. 14).

**Experiencia en la gestión durante tiempos de pandemia**

A partir de mediados de marzo de 2020, ha surgido la llamada Enseñanza Remota de Emergencia (ERT, en sus siglas en inglés), se trata de un cambio temporal y abrupto de la pedagogía debido a circunstancias de crisis lo que es muy diferente a las experiencias de aprendizaje *on line*, que son planificadas y con una dinámica tendiente al aprendizaje autónomo y autorregulado.

Esta experiencia educativa se desarrolló desde una perspectiva de la urgencia y rapidez, según Fossatti y Vaz (citado en Ganga Contreras & otros, 2020):

(...) Contra el paradigma de la morosidad en la toma de decisiones y sin tiempo para largas discusiones, el estado pandémico presiona y acelera los procesos y las resoluciones en la gestión académica de la Universidad. En una semana, toda la institución tuvo que desplazar sus equipos al trabajo remoto (p. 25).

El objetivo principal en estas circunstancias no fue recrear un ecosistema educativo fuerte, sino más bien proporcionar acceso temporal a los materiales de enseñanza «digitalizados» de una manera rápida y fácil de configurar (Alonzo Mayen, 2021). Cuando se entiende la ERT de esta manera, es más fácil diferenciarla del concepto «aprendizaje on line».

Los líderes de las instituciones educativas y sus equipos de mandos medios y de apoyo a la gestión debieron encontrar formas de proporcionar continuidad a la enseñanza mientras ayudaban al profesorado a desarrollar habilidades para trabajar y enseñar en entornos remotos. Como tal, las instituciones se vieron obligadas a repensar la forma en que las unidades de apoyo educativo hicieron su trabajo como las Áreas de Educación a Distancia, las de Tecnologías, los Decanatos (mandos medios) al menos durante una crisis. La pospandemia, actualmente, se presenta como un gran desafío.

El presente trabajo, como se mencionó anteriormente, es un informe de un trabajo de investigación que se viene realizando desde 2019. Se aborda el análisis e interpretación de la información que se recolectó respecto del liderazgo y la gestión de las universidades a partir del contexto de pandemia. En algunos casos, las entrevistas efectuadas antes de 2020 se complementaron con nuevas preguntas vía videollamadas, en algunos casos por e-mail o por audios de Whatsapp.

El objetivo general del estudio es identificar y comprender las prácticas de liderazgo de las universidades de gestión privada de la provincia de Mendoza antes y durante la pandemia. En cuanto a los objetivos específicos son los siguientes: 1) analizar y evaluar las prácticas de liderazgo de los responsables de la gestión universitaria (dicho análisis se basa en la teoría de liderazgo de Kouzes y Posner, 2018, esta teoría se expone en el próximo apartado), 2) describir las prácticas y competencias de liderazgo que los equipos de gestión de las universidades privadas de la provincia de Mendoza desarrollaron en contexto de pandemia de la COVID 19.

Teniendo en cuenta el primer objetivo específico, para analizar los resultados obtenidos de las entrevistas, se ha aplicado la teoría de liderazgo ejemplar de Kouzes & Posner (2018).

Dichos autores, a partir de estudios de líderes en todos los niveles y tipos de organizaciones en diversos países han descubierto cinco habilidades que, tanto los «poderdantes» (seguidores o colaboradores) como los líderes, reconocen e identifican en estos últimos y son las siguientes: 1) desafiar el proceso (innovar); 2) comunicar una visión compartida; 3) habilitar a otros a actuar, 4) servir de modelo en aquello que predicen y por último, 5) brindar aliento y reconocimiento a los colaboradores de sus equipos. La teoría generada por ambos autores se basa en un proyecto de investigación que desarrollaron a partir de 1983 y su primera publicación fue en 1987, en la cual habían entrevistado a 10.000 líderes y a 50.000 seguidores de dichos líderes. Uno de los objetivos del mencionado proyecto, fue conocer y describir qué hacían las personas cuando daban lo mejor de sí, entendido como una cuestión de hábitos, de actitud, de una creencia firme en sus propias capacidades y de compromiso para conducir a los demás. Otro de los objetivos, fue analizar experiencias en las cuales las personas establecían su modelo individual de excelencia. En el 2013, ya habían encuestado a 20.000 líderes de cuatro continentes.

A continuación, se profundiza acerca de estas cinco habilidades de liderazgo.

#### **Habilidades de un líder ejemplar según Kouzes & Posner (2018)**

##### **• Los líderes desafían el proceso**

Los líderes buscan oportunidades para cambiar el statu quo. Detectan problemas y necesidades, y proponen proyectos de innovación y de mejora de la organización. Generan procesos nuevos y revolucionarios hasta vencer al sistema. Experimentan y corren riesgos. Y como los riesgos implican la posibilidad de cometer errores y fracasar, los líderes aceptan las adversidades inevitables y las consideran oportunidades para aprender (Kouzes & Posner, 2018).

El desafío de todo líder del siglo XXI es el de gestionar la creatividad como una actitud de vida para la nueva sociedad.

El mundo velozmente cambiante, obliga a que las organizaciones deben adaptarse a la innovación, asumiendo el riesgo de desaparecer si no lo logran. De este entorno emerge la necesidad de disponer de un nuevo prototipo de líder con formas de pensar diferente a las convencionales, que presente desarrollo del pensamiento divergente, permitiéndole así, adquirir flexibilidad en aceptación del nuevo contexto sociopolítico originado por la globalización y así generar nuevas ideas para llevar a cabo los procesos organizacionales, brindándole además una visión más amplia de la realidad y contar con diversas herramientas para romper las estructuras mentales de los hábitos tradicionales y solucionar problemas en cualquier situación (Vivolo Vera, 2015).

El liderazgo implica rupturas con el pasado, hacer cosas que nunca antes se han hecho y sobre todo ir a lugares o lograr desafiantes objetivos que todavía no han sido descubiertos o alcanzados.

El líder de hoy en día debe reflexionar ante el nuevo contexto en el que se está inmerso, sobre todo los que están en frente de organizaciones educativas universitarias, de que la forma de liderar o direccionar, no puede seguir rigiéndose únicamente bajo la forma de pensar con paradigmas tradicionales (Vivolo Vera, 2015).

En definitiva, como sostiene Cañeque (2012), todo líder debe poseer un conjunto de habilidades para conducir con éxito a su equipo y entre los dominios que debe poseer, resalta la característica de «la creatividad».

##### **• Los líderes inspiran una visión compartida**

Los líderes creen apasionadamente que son capaces de marcar una diferencia. Visualizan y se proyectan hacia el futuro, creando una imagen ideal de aquello en que puede convertirse la comunidad o la organización. A través de su eficaz persuasión, atraen a otros a la gran aventura que implica ese sueño. Le dan vida a la visión compartida y logran que las personas se emocionen y conmuevan ante las posibilidades futuras (Kouzes & Posner, 2018).

Kouzes y Posner (2018) sostienen que todos los líderes que entrevistaron reiteraban la misma reflexión, que a continuación exponemos:

(...) mejorar la vida a largo plazo es un elemento clave para lograr que se realicen cosas extraordinarias. Existe un consenso abrumador sobre el hecho de que, sin visión, no hay mucho que pueda ocurrir. Todas las empresas o proyectos, grandes o pequeños, empiezan por formarse en la mente; parten de la imaginación y de la certeza de que lo que es sólo una imagen algún día puede volverse real (p. 145).

##### **• Los líderes habilitan a otros a actuar**

Fomentan la colaboración y generan espíritu de equipo. Logran la participación de todos los actores de la organización o de los integrantes del equipo del que forman parte. Tienen en claro que el principio fundamental es el respeto mutuo y éste es lo que sustenta los esfuerzos extraordinarios. Procuran crear un ambiente de confianza y dignidad humana.

Fortalecen a otros compartiendo información y proporcionando capacidad de decisión. Promueven la idea de que todos se sientan capaces y poderosos, delegándoles su propio poder. En pocas palabras los autores afirman: «(...) nuestros análisis empíricos confirman la estrecha relación entre eficacia en el liderazgo y habilitar a otros para que actúen» (Kouzes y Posner, 2018, p. 219).

La competencia de habilitar a otros, también es conocida como la capacidad de brindar a los colaboradores empowerment que quiere decir potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. De los Ríos Flores (2012) lo vincula a los términos de fortalecimiento u otorgamiento de poder. El habilitar a otros es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y sus colaboradores, busca aumentar la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso de servir mejor a los destinatarios de los servicios de las distintas áreas.

#### • Los líderes sirven de modelo

Los líderes crean patrones de excelencia y luego dan el ejemplo para que otros los sigan. Establecen valores orientadores sobre cómo deben ser las relaciones entre los poderdantes. Como los cambios complejos pueden despertar angustia, perplejidad y paralizar la acción, los líderes buscan obtener pequeños triunfos de forma gradual. Eliminan la burocracia, dan pistas e indicadores y crean oportunidades para los grandes logros. Los autores lo expresan de la siguiente manera:

La gente espera que los líderes estén presentes, que presten atención y participen directamente en el proceso de lograr que se realicen cosas extraordinarias. A través de su ejemplo, los líderes aprovechan cada oportunidad para demostrar que están profundamente comprometidos con las aspiraciones que abrazan. A través de su ejemplo, ellos vuelven tangibles las visiones y los valores, al mismo tiempo que proporcionan la evidencia de su compromiso personal (Kouzes y Posner, 2018, p. 294).

#### • Los líderes brindan aliento

Los líderes de éxito poseen grandes expectativas hacia sí mismos como de sus poderdantes, en este punto mencionan el fenómeno de la «profecía autocumplida» (Kouzes & Posner, 2018, p. 386), es decir, que las personas actúan en forma coherente con las expectativas que se tienen de ellas. Lograr que se realicen cosas extraordinarias en las organizaciones es una tarea ardua. Para mantener viva la esperanza y la osadía, los líderes reconocen las contribuciones que realizan los miembros de la organización en el camino hacia la subida de la cima. Y como cada equipo necesita compartir las recompensas por los esfuerzos, los líderes celebran el triunfo obtenido. Hacen que todos se sientan héroes e importantes para el logro de los objetivos comunes. Plantean al desafío o reto como un poderoso motivador.

Esta práctica los autores la describen del siguiente modo:

Constantemente, los líderes buscan formas de difundir los beneficios psicológicos de hacer que la gente se sienta triunfadora, porque los triunfadores contribuyen de manera fundamental al éxito de los proyectos. Con frecuencia, los líderes sirven como espejo para el equipo: reflejan cómo se ve un trabajo bien hecho y procuran que no sólo los miembros del equipo sepan que se han desempeñado bien sino que también tengan conciencia de ello los otros miembros de la organización (Kouzes y Posner, 2018, p. 387).

Los líderes son conscientes de que los seres humanos necesitan desafíos, pero también son sensibles al hecho de que se requiere tener éxito ante los mismos o aprender de los errores que se cometen en el camino, pero siempre sin perder la mirada hacia ese desafío.

Las enseñanzas que manifestaron los líderes en sus experiencias únicas, pero con ciertos patrones en común es que, para que se desempeñen al máximo de su capacidad, es necesario creer que el proyecto requiere utilizar todas las aptitudes y talentos y experimentar el proyecto en sí mismo como gratificante y desafiante.

Kouzes y Posner (2018) expresan que el liderazgo no es un lugar, es un proceso o conjunto de prácticas que pueden observarse, ejercitarse y aprenderse. Generalmente, los líderes surgen ante alguna situación a resolver y manifestando un idea creativa para resolverla desafiando el *statu quo*. El líder se presenta como una persona innovadora que rompe con estructuras y modelos aceptados.

Los líderes saben compartir y comunicar la situación ideal, el propósito al cual llegar, la visión del equipo u organización. Habilitan a otros a actuar y demostrar sus potencialidades. Una vez obtenidos los objetivos o cuando se llega a la meta fijada, el líder festeja o celebra el triunfo alcanzado con todo el equipo, promoviéndolos y reconociéndolos. Para lograr la credibilidad debe ser coherente con lo que dice y hace, sirviendo de ejemplo.

## Artículo completo

## Ciencias Sociales y Humanas

Además, estos autores coinciden con Covey (2010) en el hecho de que los líderes exploran nuevos caminos y propuestas que van marcando nuevos rumbos y formas de resolver problemas.

Después de analizar la teoría de Kouzes y Posner basada en investigaciones científicas acerca del perfil de aquellas personas que se manifiestan como líderes y reforzada por la visión de otros autores, se expone la metodología aplicada en el presente trabajo.

### Materiales y Métodos

El tipo de investigación empleado fue el cualitativo. El diseño de la investigación fue desde la perspectiva de la Teoría Fundamentada.

El propósito primario de la Teoría Fundamentada es el de generar o «descubrir» modelos explicativos sobre determinados fenómenos sociales, en este caso, el liderazgo en la gestión de las universidades, cuyos postulados teóricos se encuentran apoyados en el análisis sistemático y posterior interpretación de los datos recogidos. Para ello, tomando en cuenta lo expresado por Glaser y Strauss (2002), nos hemos basado en el análisis comparativo constante de las opiniones de los líderes informantes, identificando patrones de recurrencia en el discurso y las relaciones entre estos patrones.

El escenario de estudio fueron las universidades privadas de la provincia de Mendoza. Los actores bajo estudio fueron los rectores y las vice-rectorías y/o secretarías académicas de dichas universidades.

El tipo de muestreo fue el propio de la metodología cualitativa, esto es el Muestreo Teórico (Glaser y Strauss, 1969) que consiste en la selección de casos adicionales de acuerdo al valor potencial que esos casos tienen para el desarrollo de futuras interpretaciones, hasta alcanzar el nivel de saturación teórica, esto es, cuando dichos casos no aportan información nueva a la investigación.

Los aspectos indagados, teniendo en cuenta los objetivos fueron los siguientes: 1) significado de liderazgo que otorgan los gestores de las universidades privadas, 2) prácticas de liderazgo, teniendo en cuenta las cinco habilidades propuestas por la teoría de liderazgo de Kouzes y Posner y desarrolladas en la gobernanza universitaria previa a COVID 19 y 3) experiencia como líder en la gestión universitaria ante el contexto de pandemia.

Las técnicas empleadas fueron las entrevistas de preguntas abiertas a rectores y su equipo de gestión de las universidades privadas de Mendoza.

En cuanto al análisis de datos cualitativos se desarrolló el Método Comparativo Constante, propio de la Teoría Fundamentada y se lo complementó con la bitácora de análisis.

### Resultados

#### Las entrevistas y sus tres ejes de análisis

En la provincia de Mendoza existen 6 universidades privadas de las cuales 1 es sede local de una universidad cuya sede central se ubica en otra provincia. Hasta el momento de la escritura del presente manuscrito, se entrevistó a 4 rectores y 2 vicerrectoras y 1 secretaria general, que si bien estas últimas tienen distintos nombres están en la misma jerarquía dentro del organigrama de las distintas universidades. Los entrevistados dieron su consentimiento para que aparecieran sus nombres en las publicaciones: Vicerrectora de Investigación, Extensión y Vinculación- UMaza, Rector de la Universidad de Congreso, Rector de la UMaza, Rector de la Universidad de Champagnat, Secretaria General de la Universidad de Congreso, Vicerrectora Académica de la UMaza y el Rector de la Universidad del Aconcagua.

A continuación, se exponen los 3 ejes de estudio.

#### • Significado de liderazgo que le otorgan los equipos directivos

Ante la pregunta abierta referida a qué significado le otorgan al término de liderazgo, surgieron bajo esta temática dos categorías. Algunos, cinco de las autoridades entrevistadas, otorgaron significado a la palabra liderazgo desde las funciones: el líder prepara equipos que «sobreviven» a su gestión y el líder prioriza la institución; y dos autoridades, la definieron desde las capacidades y/o competencias: escucha activa, poseer una visión compartida, proactividad, expertise en el tema de liderazgo, conseguir adhesión del grupo; que se complementa, dentro de la misma categoría, con otra voz que sostiene que existe un nuevo modelo de organización más horizontal, en la cual el líder está más expuesto; de allí que debe ser empático y tolerante ante las nuevas generaciones y el manejo que estas hacen de las redes sociales existentes en las instituciones, a veces a favor y otras en contra.

Además, uno de los líderes entrevistados mencionó otra idea y es la de considerar al liderazgo como un proceso de aprendizaje y desaprendizaje ante una realidad cambiante, uno no puede permanecer en un lugar, debe «estar haciendo», moviéndose, en definitiva, adaptarse a los cambios.

#### • Prácticas de liderazgo

A continuación, se analizan las respuestas desde estas 5 habilidades que posee un líder de impacto en la comunidad universitaria:

##### - Desafiar el proceso (innovar)

Ante la pregunta acerca de si en su trayectoria como rector/ o vicerrector/a o secretaria académica habían modificado estructuras que creía que eran obsoletas, todos contestaron de manera afirmativa. Algunos describieron el camino de cómo lo llevaron a cabo:

Los entrevistados manifestaron que han desarrollado esta práctica de liderazgo y que lo han hecho en profundidad, cambiando algunos «estructuras» y otros cambiando «enfoques».

De dos entrevistados que marcaron que hicieron cambios de estructuras, uno de ellos describió que la anterior estructura respondía a una «cultura institucional centralizada» por departamentos, corroborada dicha opinión por su secretaria general. El resto de entrevistados manifestaron que los cambios de fondo cuestan llevarse a cabo por la cultura organizacional reinante bajo estructuras «centralizadas» y frente a «la resistencia al cambio». Además, rescatamos como cambios de enfoque, una expresión que sintetiza las realidades institucionales del siglo XXI: «vos notas que el cambio, es la consigna diaria» frente a esto los líderes no pueden romper estructuras para readaptarse a los cambios disruptivos impulsados por las nuevas tecnologías. Y en un contexto de pandemia, los cambios se aceleraron mucho más.

##### - Comunicar una visión compartida

Las respuestas obtenidas ante la pregunta si habían inspirado en la comunidad universitaria una visión compartida y cómo la comunicaban se describe a continuación.

Al igual que la anterior práctica de liderazgo, todos los entrevistados señalan lo relevante que es llevar dicha práctica a cabo. Como expresa uno de ellos/as: «Si no comunicás lo que querés hacer, lo que querés compartir es imposible que los otros adivinen lo que querés hacer. La comunicación es un elemento fundamental».

##### - Habilitar a otros a actuar

Respecto de la habilidad de brindar el empoderamiento a las personas a cargo, uno/a de los/las líderes sostiene lo siguiente que sintetiza la mirada de la mayoría: «(...) si no estamos de acuerdo tratamos de hablar y mediamos y tratamos de buscar entre todos la mejor solución. En general, es la manera en que el otro al cual uno le ha confiado la responsabilidad de un área, tiene que confiar. Porque si le confió la responsabilidad es porque cree que tiene las condiciones como para desarrollarla».

Otro aporte de uno de los líderes que amplía la anterior respuesta, sobre todo pone el énfasis en la «confianza»: «Me gusta confiar en mi gente, conocer las fortalezas y debilidades y creo que un equipo de trabajo es rico cuando reconocemos en qué somos buenos y en qué no tan buenos como para complementarnos».

##### - Servir de modelo

Ante la pregunta de la entrevista acerca de si cree que con sus acciones sirve de ejemplo ante los demás integrantes de la comunidad y se les interrogó de cómo lo hacían. Todos expresan que están de acuerdo con ser ejemplo de lo que predicán y comunican, ser coherente es fundamental. Además, manifiestan mostrarse tal cual son, con transparencia pero reconocen que no siempre tienen el apoyo de todos. Lo importante es no transformarse en un líder negativo como advierte uno de ellos ya que en este caso se «transforma en un peligro para la institución».

Desde una de las voces de los líderes, surge el tema de no personalizar todo en el rector, sino más bien desarrollar una construcción colectiva: «La verdad que no está muy personificado. Yo intento no personificar en mi figura las decisiones y los avances cuando enviamos una carta al personal. Cuando sacamos una notificación a los alumnos y demás, lo firmamos todas las autoridades de la institución y no solo el rector. La construcción es realmente muy colectiva porque eso achica mucho la posibilidad de error en una institución y porque, además, compromete a que participen más actores y se involucren en las decisiones».

**- Brindar aliento**

Frente a los interrogantes ¿cómo motiva a los colaboradores a desempeñarse eficientemente? y ¿cómo brinda reconocimiento a aquellos colaboradores que cumplen con las metas fijadas? Todos los entrevistados comparten esta práctica de liderazgo considerándola complementaria a la referida a la de habilitar a otros. Tres de los líderes sostienen que es importante realizar un re-conocimiento a aquellas personas, dentro de los equipos de trabajo, que van más allá de lo solicitado o que se mantienen actualizadas. Tres de ellos no prefirieron hablar de premios y castigo sino más bien de reconocimiento. Uno de ellos señala la importancia de brindar ese reconocimiento cara a cara. En tiempos de pandemia, fue una realidad totalmente distinta y seguramente, no menos importante, surgieron nuevas maneras de brindar ese reconocimiento de una manera distinta.

**• Experiencia como líder en la gestión universitaria ante la pandemia**

Respecto a la experiencia de aislamiento ante la pandemia, indagamos sobre los siguientes tres aspectos: migración a la virtualidad, aspectos positivos y negativos para las universidades privadas y competencias de liderazgo que desarrollaron para gestionar los cambios en dicha realidad.

Esta parte de la entrevista se realizó por e-mail y en 3 casos por videollamada, debido al mencionado aislamiento.

**- Migración a la virtualidad de la universidad**

En una de las entrevista efectuadas por videollamada a uno de los rectores, afirmó que «si bien unos días antes al Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) las universidades estaban avisadas del problema, nunca pensó que comenzaría todo el proceso de modo tan abrupto». Una de las entrevistadas sostiene «Los héroes del proceso fueron el personal de Sistemas y el del Área de Educación a Distancia». Además, ante estas circunstancias «lo que aprendimos con esto es que no hay que dar nunca nada por hecho, que tenemos que tener planes B, C y D para emergencias de este tipo e ir acomodándonos a lo que venga».

Se capacitó a los docentes para que dieran sus clases de forma virtual. Todos los entrevistados reconocen que «algunos docentes estaban muy reacios a trabajar en forma virtual, algunos renunciaron porque no se sentían capacitados y ya no había tiempo, había que salir a tomar el toro por las astas».

**- Aspectos positivos y negativos para las universidades privadas**

A pesar que se les pidió que mencionaran aspectos negativos de la experiencia COVID 19, todos expresaron más bien los aspectos positivos que vislumbraron con la misma.

Uno de los aspectos positivos que señaló uno de los líderes «fue el de reconocer que se puede trabajar, desarrollar clases, aprender de manera virtual y todo esto hacerlo muy bien como en la presencialidad».

Una de las entrevistadas sostuvo que uno de los cambios fue que «(...) los mismos alumnos ya están pidiendo cursar virtualmente porque como hemos visto lo negativo, también hay cosas muy positivas que hay que rescatar de trabajar virtualmente».

Otro de los entrevistados aseguró que «el aspecto positivo es que la virtualidad permite el ahorro del transporte, el acceso a la educación de lugares lejos de las instituciones físicas».

Frente a estas demandas, otro de los líderes sostuvo que «hay que hacer un replanteo nuevo digamos, crear nuevos paradigmas para todo esto porque ya no va a ser igual. Nuestra mentalidad cambió, por más que quisiéramos remitirnos a lo que era el año pasado (2019, ya que la entrevista fue en el 2020) no vamos a poder porque ya pensamos diferente. Ya se nos abrió una nueva ventana del conocimiento y de la realidad que no podemos cerrarla (...)».

Además, señalaron que las universidades entre sí están trabajando de manera mancomunada «(...) estamos trabajando, si bien cada una con sus estrategias, todas queremos tener alumnos, queremos brindar nuestras carreras y queremos mantener a nuestros profesores, estamos trabajando eso sí lo he notado, estamos trabajando en equipo. Los mismos rectores están teniendo una conversación muy fluida entre ellos y eso se nota (...) en estos tiempos de COVID 19 nos hemos facilitado borradores de protocolos entre las distintas universidades, se ha sido generoso en el actuar y eso ha sido, hablando de lo positivo, también muy enriquecedor. Después cada persona elegirá adónde quiere estudiar por las carreras que cada uno ofrece, pero la colaboración básicamente entre las universidades privadas ha sido muy importante y creo que va a continuar, esa es otra de las cosas positivas». Otra de las entrevistadas aseguró lo mismo, no solo con otras universidades sino con los miembros de la misma comunidad universitaria: «se está trabajando de manera colaborativa».

## Artículo completo

## Ciencias Sociales y Humanas

A lo cual agrega: «Hay excepciones. Pero la mayoría ha respondido apoyando y trabajando, ha sacado lo bueno de las personas. Es una crisis que nos dio una oportunidad importante de mejorar muchos aspectos, porque si ha quedado en evidencia cómo enseñamos y cómo aprendemos, lo que antes suponíamos que pasaba en las aulas ahora es evidente y creo que tenemos que intervenir y acompañar».

Uno de los rectores reconoció que se despertó en la comunidad un sentimiento de solidaridad y lo expresó de la siguiente manera: «Un aspecto positivo es que ha emanado un sentimiento de solidaridad muy fuerte. Porque en realidad cuando uno habla de COVID 19, no está hablando de COVID 19, está hablando de un drama social, gente que está deprimida en la casa, gente que se ha enfermado, gente que no puede ver a otros, de gente que hace días que está solo, gente que ha perdido el trabajo, ya no es la pandemia COVID 19, es mucho más que eso...».

Otro aspecto positivo que se remarcó es que existe una nueva manera de realizar trámites y es de manera virtual: “Me parece que nadie va a volver para atrás, es decir, volver a pedir los papeles, usando el QR y de aquí en más se usará el QR para siempre. Me parece que ahí hay cosas positivas e interesantes (...)».

Al analizar los aspectos positivos antes señalados se puede inferir que el principal planteo es rescatar todas las facilidades y ventajas que brinda la educación virtual, la tramitación virtual, el teletrabajo.

**• Competencias de liderazgo que desarrollaron para gestionar los cambios**

Este punto se desarrolla con detenimiento, por su relevancia vinculada a la temática del artículo. Se realizan las siguientes preguntas:

*¿Podría nombrarnos tres competencias asociadas a las características del liderazgo que tuvo que considerar y poner en juego en su universidad en el año 2020 ante la pandemia?  
Fundamente y/o ejemplifique su anterior respuesta*

A lo cual respondieron lo siguiente:

**Entrevistado A**

1. *Competencias académicas.*
2. *Competencias de extensión y de I+D*
3. *Acciones desde dimensión gestión e inversiones económicas.*

Respecto de la primera competencia, referida al aspecto académico o función de docencia: *Debimos dar rápida respuesta a estudiantes y docentes en relación a la continuidad de las actividades académicas. Se definió a la modalidad de educación en este período Aprendizajes Remotos en Situación de Emergencia (ARSE) que tuvo características particulares, donde no se podía comprometer la calidad del proceso formativo en el marco del servicio educativo que se ofrece usualmente desde nuestra casa de estudios.*

*En este aspecto fue fundamental la importancia de contar con el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) validado por CONEAU desde mayo de 2019 y la experiencia institucional previa que veníamos realizando en el área de Educación a Distancia desde años anteriores. El futuro lejano e incierto, llegó abruptamente y se impuso con reglas propias que han generado un impacto disruptivo en la educación. Se ha trabajado sin descanso para disponer de nuestros entornos virtuales, acompañar y orientar a los docentes y alumnos considerando distintas alternativas para que ningún estudiante quedase fuera según posibilidades tecnológicas y personales.*

*Los cursos de capacitación en uso de nuevas tecnologías para docentes y estudiantes que se daban regularmente desde hace aproximadamente 10 años, se intensificaron y desarrollaron en forma simultánea con la adecuación del calendario académico y diseño de clases con modalidad a distancia, la vida se reprogramó, los tiempos se extendieron y el ciclo académico se adaptó a la nueva normalidad.*

*Los docentes prepararon clases virtuales, las que demandaron mayor dedicación que las clases presenciales. Esta situación dejó expuesto que muchos profesores con una incipiente experiencia pedagógica previa referida a la modalidad de enseñanza a distancia, porque no es simplemente subir material en una plataforma o programar reuniones virtuales, sino que se hizo necesaria apoyar con tutores disciplinares tecnológicos que acompañaron cada aula virtual habilitada en plataforma Moodle, que ha funcionado como la extensión de las aulas de la universidad en el ciberespacio.*

## Artículo completo

## Ciencias Sociales y Humanas

Respecto de la segunda competencia desarrollada referida a las funciones de extensión e investigación, se mencionó lo siguiente:

*La Universidad tuvo que ser en este período más inclusiva, participativa y humana. Desde la función extensión y vinculación con la comunidad se implementaron Seminarios on line (Webinars) por unidades académicas, áreas y sedes. Esto favoreció la interrelación universidad- comunidad tan importante en esta situación de contingencia epidemiológica tan severa. Hubo suspensión en actividades de I+D en laboratorios e institutos de la universidad. Se continuó con un proceso de capacitación continua para investigadores y becarios. Se pudo avanzar en el proceso evaluativo Programa de Evaluación de Investigación (PEI) por parte de la Agencia de Ciencia y Técnica del Ministerio. También se realizaron en forma totalmente virtual las Jornadas Internacionales de Investigación de nuestra universidad.*

*Con respecto a las actividades de gestión se tuvo que reaccionar rápidamente para dar respuesta a las diferentes medidas anunciadas desde entes gubernamentales. En nuestra institución y en concordancia con el Plan Estratégico Institucional 2020 - 2024 se priorizó desde la máxima dirección preservar la salud de la comunidad universitaria y dar continuidad al desarrollo de los planes de estudio a través del área de Educación a Distancia, medios de comunicación y otros entornos digitales, con trabajo colaborativo desde las unidades académicas a través del teletrabajo de los diferentes integrantes de la Universidad.*

*La oportuna emisión y comunicación eficiente de Resoluciones Rectorales y protocolos de bioseguridad emanados del Comité de Retorno Escalonado a la Presencialidad (CREP) permitieron una supervisión adecuada desde los gestores académicos que con acertado criterio consideraron la vulnerabilidad y fragilidad de estudiantes, docentes y personal de apoyo y de gestión.*

*Desde el área contable se realizaron importantes inversiones para optimizar conectividad, se realizaron planes de pagos y refinanciamiento a los estudiantes que lo solicitaron teniendo la mayor flexibilidad y accesibilidad posible.*

*La documentación de todos los cambios paradigmáticos realizados ha sido fundamental permitiendo continuar con nuestro Sistema de Gestión de Calidad y su acreditación externa.*

**Entrevistado B**

1. Adaptabilidad
2. Coherencia
3. Innovación

*Fue un año muy desafiante desde lo laboral. Hubo que reconvertir todo el funcionamiento académico y administrativo de la universidad, en un contexto de trabajo 100% remoto, pero además con equipos atravesando las mismas angustias que todos vivimos por la pandemia y combinando trabajo con vida doméstica.*

*Todos tuvimos que adaptarnos a nuevos contextos. Desde el Rectorado nos preocupamos por acompañar esa migración hacia lo incierto. Hicimos muchas capacitaciones, flexibilizamos los horarios laborales y reacomodamos metas y proyectos. Hubo, además, que ejercer con mucha coherencia la conducción de las instituciones, con sentido común y con miradas múltiples, porque desde distintos actores se reclamaban acciones muy contrarias, y no fue claro el direccionamiento por parte de las autoridades estatales. Por lo que las decisiones que se fueron tomando debían ser consistentes y debían poder ser explicadas ante nuestra comunidad con sustento.*

*Y finalmente, fue un año de gran innovación. La universidad que dirijo creó y puso en funcionamiento 16 nuevas ofertas académicas vinculadas a nuestras áreas disciplinares de base, todas ellas virtuales y con gran aceptación por parte de nuestra comunidad. Trabajamos colaborativamente, renovamos nuestros sistemas de gestión, incorporamos aplicaciones que ordenan el flujo de tareas, reacomodamos equipos y capacitamos masivamente a nuestros docentes con formaciones sincrónicas y con formaciones autoadministradas. Tuvimos como resultado la mejor inscripción de grado en 2021 de los últimos 10 años.*

**Entrevistado C**

1. Comunicación clara, simple, amigable, esperanzadora
2. Reajuste en la priorización de necesidades con actitud flexible y de escucha
3. Capacidad de trabajo colaborativo, empático y resiliente.

## Artículo completo

## Ciencias Sociales y Humanas

*Entre el teletrabajo, las reuniones de respuestas en un entorno incierto y los nuevos desafíos para lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal, es necesario una comunicación frecuente, ágil, clara y amigable que facilite el trabajo colaborativo en concordancia con un plan estratégico institucional, donde es necesario un liderazgo cercano, que supervise, acompañe y aliente en el logro de metas, pero que priorice la salud y los valores de la persona.*

**Entrevistado D**

1. Flexibilidad y agilidad, como capacidad de adaptarse rápidamente a la incertidumbre
2. Empatía
3. Resiliencia

Respecto de la primera competencia: (...) se hizo fundamental la flexibilidad ante los cambios tan abruptos y adaptarse a ellos, se realizaron cambios y/o adaptaciones en un mes que en condiciones anteriores hubieran tomado un año o más, como realización de campañas solidarias, jornadas de extensión, jornadas internacionales de investigación en forma virtual, cambio en resoluciones rectorales y bases de convocatorias de extensión e investigación para disminuir incertidumbre en personal a cargo de proyectos y para futuras presentaciones de documentación en acreditaciones.

Respecto de la segunda competencia: (...) la empatía, capacidad muy necesaria en estos tiempos complejos, en los que estar en sintonía con todo el equipo de trabajo y acompañar en los distintos momentos que se fueron presentando, como enfermedad de integrantes del equipo y de familiares, lo que generó situaciones de estrés o temores que debieron ser escuchadas y «gestionadas» hacia adentro del equipo de trabajo, asumiendo tarea y colaborando para suplir a quienes no estaban en condiciones de realizarlas.

Respecto de la tercera competencia: evidentemente la resiliencia estuvo muy a prueba en esta etapa y la capacidad de superar algunos escollos que se presentaban, convirtiendo otros en oportunidades y adaptarnos a esos nuevos escenarios ha sido fundamental.

**Entrevistado E**

1. Habilidades comunicacionales
2. Planeamiento: redireccionamiento, establecimiento de metas y acciones
3. Sostenimiento emocional, contención

De manera sintética, el entrevistado contestó lo siguiente: *las habilidades mencionadas hablan por sí mismas.*

Uno de los líderes describió las competencias que tuvo que impulsar en cada una de las funciones de la universidad: docencia, extensión e investigación e incluyó también la función de gestión e inversión económica.

Cuatro de los líderes, señalaron lo relevante que fue la competencia de flexibilidad y adaptación a los cambios que implicó un «reajuste» o «redireccionamiento» del planeamiento estratégico institucional previsto antes de la pandemia.

Dos de las autoridades, remarcaron la relevancia de las habilidades de comunicación. Además, uno ellos detalló cómo debería ser «clara, simple, amigable y esperanzadora» y esto se relaciona con otras de las competencias señaladas por tres directivos como son la resiliencia (que significa superar una crisis y salir adelante de una manera renovada), la empatía (ponerse en el lugar de otro) y allí, además, surge la propuesta de un «sostenimiento emocional y de contención».

Se especificó la importancia de la «coherencia» en los discursos y acciones y se analizó la pandemia como una oportunidad para la «innovación».

**Discusión**

Es prioritario que se reflexione, como actores universitarios, acerca del poder y responsabilidad que se posee para promover cambios alrededor. Como sostiene Pérez Lindo (2017) «fomentar la reflexividad o el autoconocimiento de los mismos actores universitarios también forma parte de la gestión del conocimiento» (pág. 21).

A continuación, se exponen los temas del presente trabajo que se ponen en discusión, en esta instancia de reporte de avances de la investigación:

El liderazgo es una forma de ejercicio del poder en la cual «el líder tiene influencia sobre sus seguidores, porque éstos volun-

tariamente han decidido seguirlo, pero además esta influencia está basada en la autoridad, es decir, el líder genera los procesos necesarios para que el grupo se desarrolle y crezca» (Hurtado de Barrera, 2019, p. 198). Con dicha definición, se puede advertir que ninguno de los entrevistados dio a entender en su descripción del concepto de liderazgo el término de «influir» en sus equipos pero se resaltó la «confianza» que se posee en los equipos de trabajo. Si bien no se habló de que se genere una relación de poder mientras se gestiona, se mencionó que se brinda «reconocimiento» a los miembros del equipo y esto genera una actitud positiva en los mismos. Si bien uno de ellos habló de priorizar los objetivos institucionales sobre los individuales, en esta definición se expresa como fin último el bien común, es decir la armonía entre los objetivos personales y los institucionales.

El original aporte de una de las líderes entrevistadas fue asociar el término liderazgo con tres términos: el liderazgo como un «proceso» de «aprendizaje» y «desaprendizaje». El concepto de liderazgo como proceso es abordado por los autores Kouzes y Posner (2018), y lo expresan de la siguiente manera «el liderazgo no es un lugar o un puesto, es un proceso». En otras palabras, comprende aptitudes y capacidades que resultan útiles más allá del cargo en el cual se desempeña una persona (manager, profesional, docente, estudiante, personal de limpieza, personal de mantenimiento, obrero, etc.); de allí que el liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden observarse, ejercitarse y aprenderse. Además, el liderazgo no es una cualidad reservada a unos pocos hombres y mujeres carismáticos. Es un proceso cotidiano que la gente utiliza cuando saca a relucir lo mejor de sí misma y de los demás.

El liderazgo como un proceso de desaprendizaje, no es abordado específicamente por los diversos autores consultados, se considera que es un aporte muy pertinente y necesario para desarrollarse como líder en nuestra época tan volátil y cambiante, por parte de una de las autoridades entrevistadas.

Respecto de las cinco prácticas de liderazgo propuestas por Kouzes y Posner (2018), podemos reflexionar sobre los siguientes aspectos:

En cuanto a la primera práctica de liderazgo analizada, referida a **desafiar el proceso** se puede sostener que, como dicen los autores Kouzes y Posner (2018) los líderes buscan oportunidades para cambiar el *status quo*. Los entrevistados evidencian la implementación de acciones que reformulan paradigmas y realizan cambios en las organizaciones que lideran a pesar de las consecuencias que estos puedan tener. Se observa que siete entrevistados sostienen que han tenido que innovar ya sea a nivel estructural la universidad que dirigen, como con la propuesta de nuevos enfoques para resolver problemas.

En lo referido a la segunda práctica de liderazgo, proponer una **visión compartida**. Advertimos que los entrevistados comparten el hecho de imaginar nuevos horizontes. Sumado a ello reconocen lo importante que es la comunicación de las nuevas propuestas y que esta comunicación sea multidireccional y adaptada a las nuevas formas de interacción que se han desarrollado a lo largo del tiempo, para que las nuevas generaciones puedan conocer el mensaje. Respecto de esta práctica del liderazgo, se observa que todas las universidades entrevistadas poseen planes estratégicos de gestión en los cuales se manifiesta esa visión, misión y objetivos estratégicos institucionales. Dos de los entrevistados aseguran ser «obsesivos» con la comunicación institucional de dichos objetivos.

En la tercera práctica, **habilitar a otros a actuar**. Los líderes entrevistados confían en su equipo de trabajo y se apoyan en él a la hora de tomar decisiones, están convencidos que el trabajo en equipo es lo que lleva al éxito de las organizaciones y sobre todo a las educativas, que al tener un gran número de estudiantes, personal de apoyo y docentes, son difíciles de cambiar. La mayoría de los entrevistados sostuvo que la confianza es la piedra fundamental para delegar y empoderar a sus colaboradores a cargo. Aseguran que si uno los eligió para que sean parte del equipo es porque confía en sus capacidades y cuando existen diferencias en la perspectiva para resolver problemas, uno como líder dialoga con el colaborador y seguramente con dicha interacción se obtienen mejores resultados.

La habilidad de liderazgo de **servir de modelo**. Desde una de las voces de los actores entrevistados, surge el tema de no personalizar todo en el rector, sino más bien desarrollar una construcción colectiva, donde el equipo de rectorado y todas las autoridades se hagan cargo y se comprometan con las decisiones tomadas a nivel institucional.

Por último, la práctica de **brindar aliento**, todos los entrevistados manifestaron que premian a aquellas personas que actúan en forma coherente con las expectativas que tienen de ellas. Los líderes reconocen las contribuciones que realizan los miembros de la organización en el camino hacia la meta. Y como cada equipo necesita compartir las recompensas por los esfuerzos, los líderes celebran el triunfo obtenido. Plantean al desafío o reto como un poderoso motivador. Algunos sostienen que es importante realizar un reconocimiento a aquellas personas, dentro de los equipos de trabajo, que van más allá de lo solicitado o que se mantienen actualizadas.

**Conclusiones**

Las voces de los actores entrevistados manifestaron poseer, en la descripción de su labor, las cinco prácticas de liderazgo analizadas en el presente artículo.

Si consideramos las condiciones inciertas y versátiles propias de una institución en nuestra época, se incluyó en el análisis un nuevo elemento disruptivo como la pandemia. Según los entrevistados sobre el tema, han sabido sortear con gran aptitud y actitud este contexto adverso transformándolo en positivo según sus afirmaciones y además, lo han hecho de manera colaborativa. Los mismos supieron sobrellevar la gestión universitaria, impulsando grandes cambios organizacionales mediante una comunicación institucional «coherente» y con mensajes «claros, simples, amigables» y sobre todo «esperanzadores».

### Referencias

1. Alonzo Mayen, D. M. (2021). Educación Virtual, el disfraz de la enseñanza remota de emergencia. *Revista Guatemalteca de Educación Superior*, 4(2), pp. 11-22. DOI: <https://doi.org/10.46954/revistages.v4i2.58>
2. Cañeque, M. (2012). *Aprender a liderar. Manual de Desarrollo Gerencial*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
3. Covey, S. R. (2010). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
4. De los Ríos Flores, P. (2012). *El empowerment organizacional: revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. Tesis para optar al título de Máster en Comunicación Social. Facultad de Humanidades. Universidad de Almería. [http://repositorio.ual.es:8080/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo\\_7042\\_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es:8080/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
5. Ganga Contreras, F.; González Gil, E.; Ostos Ortiz, O.L. & Hernández Merchán M. A. (2020). *Gobernanza universitaria: Experiencias e investigaciones en Latinoamérica*. Bogotá, Colombia: Ediciones USTA.
6. Hurtado de Barrera, Jacqueline (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), pp. 190-208. DOI:<https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>
7. Kouzes, J. & Posner, B. (2018). *El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
8. Pérez Lindo, A. (2017). *El uso social del conocimiento y la universidad*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana Editorial y Editorial Teseo.
9. Vivolo Vera, Clara María (2015). Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI. *Omnia*, 21 (1), enero-abril, pp. 129-141. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73742121010.pdf>