

IX Encuentro nacional y VI latinoamericano La Universidad como objeto de investigación

Reconfiguraciones en la agenda académica, disputas en torno a la dimensión lo público y debates sobre el futuro de la universidad

13, 14 y 15 de noviembre de 2024

Liderazgos institucionales para la gestión del cambio en las universidades

Miceli, Silvina (Universidad Austral, smiceli@austral.edu.ar)

Corengia, Ángela (Universidad Austral, acorengia@austral.edu.ar)

Mesa 6: Democratización de la universidad: políticas, cambios organizacionales y curriculares, trayectorias y experiencias de estudiantes

I. Introducción

Hay momentos en la historia de la humanidad que marcan un antes y un después, hitos que cambian el curso de la vida de las personas y las organizaciones. Sin lugar a dudas la Pandemia que dominó el planeta en 2020 es uno de esos hechos cruciales que trajo aparejada una nueva normalidad. El contexto socio-económico ya estaba en proceso de cambio previo al 2020, pero el COVID-19 aceleró la transformación, evidenciando la necesidad de adaptarse a un mundo marcado por la evolución tecnológica, la digitalización masiva, la emergencia de la Inteligencia Artificial a una escala no imaginada, y la profundización de problemas sociales, económicos, políticos y ambientales cuyo impacto tiene una escala mundial. La Universidad, esa institución que había dominado el conocimiento durante siglos, se enfrentó, como todas las organizaciones, a una emergencia que la obligó a responder con agilidad a una situación nunca antes vivida. Pero, controlado el peligro sanitario, las instituciones de educación superior no pudieron volver ciegas, sordas y mudas al estadio previo al 2020. Algo mudó en el espíritu de los tiempos, por lo que la adaptación y el cambio se volvieron las variables clave para quedarse o caerse del sistema.

Son múltiples los retos que enfrentan hoy las universidades. A nivel pedagógico, la Pandemia evidenció la necesidad de cambios en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Lion et al. (2023) denominan “alfabetismos fluidos e hibridaciones” a las nuevas formas de

comunicación que demandan una estrategia de enseñanza diferente. Garrido Noguera (2023) también se refiere a las nuevas experiencias de formación caracterizadas principalmente por la flexibilidad propia de la sociedad digital.

En otro orden, en la dimensión organizacional, la digitalización también impactó en los procesos institucionales, dando la oportunidad de mayor eficiencia y reducción de costos (Garrido Noguera, 2023). En términos de comportamiento organizacional, la gobernanza de las instituciones de educación superior se vio afectada por la emergencia de nuevas unidades de gestión conformadas por actores con roles intermedio entre la tradicional contraposición academia versus administración (Marquina et al, 2023). Se reconfigura entonces la distribución de poder dado que existe cada vez mayor presencia de una serie de funciones que no son asumidas por los actores tradicionales de la Universidad. Adquieren cada vez más protagonismo el personal docente orientado a la gestión, personal no docente o administrativo profesionalizado, autoridades centrales, entre otros (Marquina et al, 2023).

En el orden social las universidades tampoco logran de forma acabada una “narrativa sobre su papel en la producción del conocimiento social como significativo para el conjunto de la sociedad” (Garrido Noguera, 2023). No obstante, Labraña y Brunner (2022) afirman que su importancia ha aumentado dado que las Universidades tienen un importante rol en la transición hacia una economía del conocimiento. Por lo tanto, las instituciones de educación superior deben redefinir su rol social como productoras y transmisoras naturales del conocimiento.

Ahora bien, el estudio sobre liderazgo adquiere especial importancia porque juega un rol clave en el desarrollo de las organizaciones y el alcance de los objetivos. Y este liderazgo, tal como explican Chuadhry Zafar et al. (2021), se ve afectado tanto por factores internos como externos. Entre los factores internos los autores mencionan la posesión de habilidades interpersonales, siendo de especial relevancia la comunicación, la rigurosidad y la apertura mental, la adaptación continua al cambio. Y entre los factores externos se incluyen la cultura de la organización y las crisis locales o globales.

Considerando esta realidad particular, la ponencia se propone analizar qué tipo de líderes institucionales son requeridos para que estas organizaciones den respuesta a los múltiples desafíos de la época. Para ello se toman dos casos de estudio de universidades argentinas localizadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Argentina), una de gestión privada y otra de gestión pública, y se indagan las percepciones de los actores institucionales sobre esta temática.

En el segundo apartado de esta ponencia se presenta un recorrido por las teorías del liderazgo, finalizando con los desafíos que emergieron durante y posteriormente a la Pandemia. Además, se describen los abordajes académicos al tema de liderazgo en educación superior. En el tercer apartado se exponen los resultados y la discusión en base a entrevistas realizadas a diferentes actores de ambas instituciones. Por último, se delinearán algunas conclusiones que puedan ser un aporte inicial para profundizar el estudio de los liderazgos efectivos en las Universidades.

II. Marco teórico

Un recorrido por las teorías del liderazgo

El liderazgo es un concepto multívoco de difícil definición. A través de los años se ha intentado definir qué es un líder, haciendo hincapié ya sea en características distintivas de la personalidad, en su comportamiento, o en su capacidad de acompañamiento, entre otros aspectos. En términos generales, las conceptualizaciones coinciden en que el liderazgo implica un proceso mediante el cual un líder influencia a liderados a través de la comunicación, modificando sus comportamientos para alcanzar determinados objetivos (Northouse 2019, en Cote 2022). En un contexto organizacional, las habilidades interpersonales del líder para conducir grupos se enmarcan en la visión y fines de la institución (Chuadhry Zafar et al., 2021).

Por otro lado, se diferencia el concepto de líder del de gerente. Mientras que el líder tiene la capacidad para conducir cambios basándose en valores e ideales (Lupano Perugini y Castro Solano, 2003; Macfarlane, Bolder y Watermeyer, 2023), el gerente administra y gestiona para que algo suceda desde una posición más pasiva.

Las teorías de liderazgo se pueden categorizar en tres grandes enfoques. En primer lugar, a partir de 1920, comienzan a tener auge los enfoques de los rasgos. Se trata de las teorías del gran hombre en las cuales se identifican cuáles son aquellas características particulares que convierten a una persona en un líder y a otras no. Es decir, se toma al liderazgo como un rasgo distintivo y diferenciador de la personalidad. Lupano Perugini y Castro Solano (2003) toman como principales cualidades que menciona la bibliografía: a) los altos niveles de energía y tolerancia al estrés para poder responder a las demandas urgentes; b) la integridad y madurez

emocional, que les permite cooperar con los liderados; y c) la autoconfianza, que les provee efectividad en la consecución de objetivos difíciles y facilita la influencia en los seguidores.

A partir de 1950 emerge el enfoque conductual del liderazgo, el cual establece que un líder ejerce su influencia de diferentes maneras según dos variables: el cumplimiento de las tareas y el fortalecimiento de la relación entre las personas. Conductas asociadas a la primera variable incluyen la organización del trabajo, establecimiento de orden y estructura al contexto laboral, definición de roles y responsabilidades en la organización, entre otras. En cambio, la segunda variable se refiere a conductas que promueven la conformación de equipos de trabajo a través del respeto, la confianza y un clima amigable (Lupano Perugini y Castro Solano, 2003). Estas dos variables no necesariamente son independientes entre sí, sino que pueden existir líderes que logren tomar ambas categorías en cuenta en su forma de actuar. No obstante, de acuerdo con el contexto (por ejemplo, el sector al que pertenece la organización, tipos de seguidores, naturaleza de la tarea) primará la orientación a un tipo de conducta por sobre la otra.

Por último, el enfoque situacional establece que las conductas de los líderes varían de acuerdo con la situación, por lo que una misma conducta no será siempre efectiva para ejercer el liderazgo. Por ejemplo, para Fiedler (Lupano Perugini y Castro Solano, 2003; Judge y Robbins, 2009) el éxito del trabajo en equipo dependerá de la capacidad del líder para adaptar su conducta a las demandas de un momento determinado de la organización. Esta adecuación se basará en tres tipos de variables: relación entre el líder y los miembros del grupo (grado de apoyo por parte de los seguidores), estructura de la tarea (comprensión de los miembros sobre sus roles y responsabilidades), y poder de posicionamiento del líder (autoridad para otorgar recompensas o sanciones, y *expertise* en la tarea). Por otro lado, Wofford, en línea con Fiedler, identifica como variables en la conducta del líder algunas internas a la organización (las habilidades para realizar la tarea, la motivación y la claridad en los roles), pero también menciona otra externa, tal como la presencia de limitaciones ambientales (Lupano Perugini y Castro Solano, 2003). Finalmente, cabe mencionar la teoría de House (Judge y Robbins, 2009), quien prioriza la capacidad que tiene el líder para que los seguidores alcancen las metas y reciban una recompensa. House (Judge y Robbins, 2009) describe en este marco cuatro estilos de liderazgo: a) directivo: el líder explica claramente cómo realizar la tarea; b) solidario: el líder se preocupa por crear un ambiente amigable en un contexto de tareas estresantes o frustrantes; c) orientado a resultados: confía en el alto desempeño de su equipo y establece retos complejos; y d) participativo: el líder busca sugerencias y consulta a los seguidores, tomando decisiones

en conjunto. Estos estilos de liderazgo además serán influenciados por las características de los seguidores y el ambiente de trabajo.

El enfoque transformacional del líder surgió como una teoría adicional a las mencionadas anteriormente e integradora de las mismas, dado que considera los rasgos del líder, su conducta y la adaptación a la situación específica. El foco está puesto en el impacto que genera el líder transformacional en las personas. Lupano Perugini y Castro Solano (2003) explican que la transformación sucede a partir de la concientización de los seguidores sobre el valor de la tarea y sus resultados. El líder transformacional asimismo se interesa por el cumplimiento de los propósitos personales de los seguidores en el marco de los propósitos organizacionales. Por lo tanto, los seguidores están motivados para superar el solo cumplimiento de la tarea. Algunos de los rasgos del líder transformacional son: carisma (son modelos a imitar por los seguidores), inspiración, estimulación intelectual (el líder promueve la innovación y la creatividad, y no se castigan los errores), y consideración individualizada (el líder es un orientador y hay un seguimiento personalizado de cada miembro del equipo, el cual no se confunde con control) (Lupano Perugini y Castro Solano, 2003; Gundersen et al., 2012). Estas características se traducen en conductas que deben expresar las expectativas del líder en relación con los seguidores, articular una visión compartida y apoyar a cada persona.

Estas teorías no son excluyentes entre sí, sino que han demostrado una evolución en la comprensión del liderazgo a través del análisis profundo de la personalidad, la actuación y el contexto externo. Una visión integral de estas teorías provee un marco referencial para analizar qué tipos de liderazgos se requieren. El tiempo y espacio además influyen en el tipo de líderes que se necesitan para enfrentar los desafíos de la época.

Los desafíos del liderazgo tras una pandemia mundial

El COVID-19 ha desafiado a los líderes y la forma en que debieron actuar durante el 2020 en medio de una crisis sin precedentes. No obstante, una vez que la Pandemia estuvo bajo control, las organizaciones no pudieron volver al punto de partida previo al 2020 (por más que algunas lo han intentado y lo siguen intentando), sino que hay cambios irreversibles que moldearon esta nueva (o ya no tan nueva) normalidad.

Cote (2022) menciona dos tipos de desafíos que enfrentan hoy nuestros líderes. Por un lado, los desafíos técnicos se refieren a aquellos problemas claramente definidos y que pueden

ser solucionados por expertos. Para estos tipos de desafíos, la organización confía en que los líderes encontrarán la solución o convocarán a quien puede resolverlo. Pero, por otro lado, los desafíos adaptativos son más complejos porque no están claramente definidos. Se requiere de una comprensión especial del fenómeno y su abordaje necesita del aprendizaje de nuevas metodologías, herramientas o prácticas. Es decir, la solución ya no está en manos de expertos o de alguien que ejerce autoridad, sino que es necesario buscarla de forma colaborativa. Son ejemplos de este tipo de desafíos aquellos relacionados con cultura organizacional, satisfacción laboral, compromiso de los colaboradores, salud mental laboral, entre otros.

Para enfrentar los desafíos adaptativos, Cote (2022) propone seis comportamientos propios de un líder. El primero y requerido antes que cualquier otro lo denomina “*Get to the Balcony*”¹, que implica entender la situación de forma integral para poder identificar tendencias, patrones y retos de la situación. El segundo comportamiento se refiere a identificar el desafío adaptativo y no confundirlos con los desafíos técnicos. Mientras que éstos últimos se pueden resolver con la ayuda de expertos, los desafíos adaptativos son impredecibles, complejos y ambiguos, y no requieren solo de técnicos, sino de una solución mancomunada entre diferentes *stakeholders*. El tercer comportamiento implica aprender a regular la angustia. El líder debe ser consciente de los niveles de estrés que tendrán sus seguidores, pero lo que es necesario mantenerlos en un rango en el cual todavía el equipo es productivo y ayudarlos a reconocer la necesidad de cambio. El cuarto comportamiento involucra mantener una atención disciplinada, por lo cual deberán ayudar a sus equipos a enfocarse en el trabajo. El quinto comportamiento se denomina “*Give the Work Back to People*”², entendido como la necesidad de generar autoconfianza en los miembros en vez de dependencia, darles dirección y estructura pero empoderándolos en la tarea. Por último, el sexto comportamiento, “*Protect Voices of Leadership from Below*”³, es la necesidad de escuchar a los seguidores y evitar que los líderes se encierren en sí mismos y minimicen la opinión de sus equipos. Estos seis comportamientos ayudan a los líderes a enfrentar retos adaptativos tales como los que encontramos en el contexto incierto y dinámico propio de la post-Pandemia.

En la misma línea que Cote (2022), Loaiza Torres (2023) se refiere al liderazgo adaptativo como aquél que logra innovar para dar respuesta a una crisis con flexibilidad,

¹ Nota de traducción: La frase “Get to the balcony” se puede traducir como “Mirar desde el balcón”, hace referencia a tener una mirada ampliada de la situación (“big picture”).

² Nota de traducción: La frase “Give the Work Back to People” se puede traducir como “Devolver el trabajo a la gente”.

³ Nota de traducción: La frase “Protect Voices of Leadership from Below” se puede traducir como “Proteger las voces de los de abajo”, haciendo referencia a las opiniones de los seguidores.

eficiencia, y brindando tranquilidad y certidumbre a los equipos. Asimismo, Chuadhry Zafar et al. (2021) se concentraron en qué tipos de habilidades son requeridas por los líderes para enfrentar una crisis, y mencionan competencias de autogestión, de gestión de la organización y de gestión de personas. Los autores consideran que un tipo de liderazgo efectivo para momentos de crisis es el distributivo, el cual descentraliza la autoridad durante la crisis, pero dirige a la organización hacia una nueva normalidad en la post-crisis.

En esta nueva normalidad toma también auge el concepto de liderazgo resiliente, a pesar de que su aparición fue previa a la Pandemia. Dartey-Baah (2015) explica que esta orientación surge en respuesta a la seriedad de las amenazas y desafíos producidos tanto por el hombre como por la naturaleza, y que dificulta la capacidad de respuesta que puedan dar las organizaciones. Estos nuevos problemas son socialmente más complejos y requieren de la comprensión de diferentes *stakeholders* para resolverlos, por lo que el abordaje tradicional del liderazgo no será efectivo, sino que se requiere nuevas direcciones más innovadoras y creativas. El liderazgo resiliente toma algunos principios del liderazgo transformacional y se define como aquel liderazgo que se enfoca tanto en las personas como en el cambio. Los líderes resilientes se comprometen con el cumplimiento de los propósitos organizacionales, pero también se preocupan por dar respuesta a las demandas internas y externas al contexto organizacional.

Liderazgo en educación superior

Para analizar el abordaje del liderazgo en la educación superior es necesario primero comprender las particularidades de las organizaciones que pertenecen a este sector. Clark (1983) identifica tres elementos básicos. En primer lugar, hace mención al modo en que son estructuradas las actividades en las universidades. El trabajo se organiza según el dictado de dos modalidades que se entrecruzan: la disciplina y la institución. Mientras que la disciplina trasciende las fronteras institucionales, la institución agrupa a diferentes disciplinas. Por otro lado, son organizaciones con una cultura fundamentada en normas y valores primarios de los actores que conforman el sistema. Y, en tercer lugar, el poder tiene una distribución particular dado que existen grupos de interés tanto en torno a disciplinas como a establecimientos. Por lo tanto, este tipo de organización genera integración y desintegración cultural en simultáneo como así también una multiplicidad de focos de poder.

Teniendo en cuenta este contexto, Macfarlane, Bolder y Watermeyer (2023) han distinguido tres tipos de abordaje del liderazgo en las universidades. Existe una perspectiva

tradicionalista que se enfoca en la crítica a la importación de teorías y prácticas de liderazgo de otros sectores y disciplinas, las cuales no tendrían lugar en una organización tan particular como la Universidad. Desde esta perspectiva, se denuncia la erosión de la autonomía académica debido a la emergencia de un centralismo disfuncional que pretende instruir a los académicos sobre cómo realizar su trabajo. Los procesos que llevan a esta creciente importancia de una cultura del gerenciamiento además parecen haberse potenciado luego de la Pandemia.

La perspectiva reformista se enfoca en aquellos valores que moldean un liderazgo progresivo e inclusivo en todos los niveles de la universidad. Los autores explican que se abandona la concepción de líder como “héroe” y se promueven abordajes de un liderazgo más colectivo, distribuido o compartido, los cuales se alejan de la idea de liderazgo de unos pocos. En efecto, el concepto de “*servant leader*”⁴ es un líder que se piensa como un par que tiene una posición de autoridad circunstancial, por lo que su poder está limitado por la cultura de la universidad, especialmente frente a la autonomía académica.

La última perspectiva que describen Macfarlane, Bolder y Watermeyer (2023) es la pragmática, la cual se enfoca en la identificación que aquellas competencias y comportamientos asociados a un liderazgo efectivo para este tipo de organizaciones. Esta literatura expone los desafíos propios de los líderes en universidades tal como la tensión entre control administrativo versus libertad académica o entre creatividad e innovación versus regulación y supervisión de actividades.

Ahora bien, más allá de los abordajes que existen sobre el liderazgo en las universidades, Clark (2011) analiza cuáles son los vectores de cambio que permiten a estas organizaciones adaptarse a las nuevas demandas del contexto. El autor menciona la necesidad de crear bases de financiamiento ampliadas y diversificadas, la promoción de actividades en la periferia extendida (actividades de extensión y servicio), importancia de estimular la creatividad, creación de una cultura emprendedora y fortalecimiento de la capacidad de dirección del gobierno central. Es decir, la transformación que requieren las universidades no puede depender de líderes carismáticos coyunturales, sino que se necesita la formación de líderes que conformen una gobernanza sustentable. Clark aclara que es importante alcanzar una reconciliación entre estos nuevos valores directivos y las viejas orientaciones académicas. Este cambio se logra mediante la conformación de estructuras llanas de poder que agilicen la coordinación, el

⁴ Nota de traducción: El concepto de “*Servant leader*” se puede traducir como líder servicial o líder al servicio de otros.

aumento de la autoridad en los diversos niveles, y la profesionalización del gerenciamiento. En síntesis, las universidades adaptativas sustentables “dependen de una infraestructura ‘estable’ que impulse el cambio, esa estabilidad incluye una ‘burocracia de cambio’” (Clark, 2011, 37).

La Pandemia ha acelerado esta necesidad de adaptación por parte de todas las organizaciones, y la universidad no es una excepción. Por lo tanto, es importante rescatar las lecciones que nos han dejado el COVID-19 sobre cómo gestionar crisis y analizar las percepciones de diferentes actores institucionales sobre el liderazgo que requieren hoy organizaciones tan complejas como las universidades. Reisberg (2023) afirma que la necesidad de transformación es urgente, pero llevará un tiempo realizarla. Para ello se requiere de líderes con una visión clara de futuro. Sin embargo, el proceso de cambio tiene que ser tanto de abajo hacia arriba como de arriba hacia abajo, porque el claustro académico es un elemento crítico para su éxito. Hazelkorn y Boland (2022) también coinciden en que en las Universidades las autoridades centrales son importantes, pero el mayor activo de estas organizaciones es la calidad de sus colaboradores (académicos, técnicos y personal no docente), quienes muchas veces son subestimados o ignorados a la hora de pensar y gestionar un cambio.

III. Diseño metodológico

La investigación se basa sobre el supuesto de la Universidad como una “organización compleja”, cualidad explicada por la multiplicidad de bienes que produce según los fines de cada establecimiento, el papel que cumple en un contexto histórico determinado, la intervención de múltiples actores en los procesos decisorios, las formas de coordinación y motivación para la producción de sus bienes, y la diferenciación institucional y diversificación de su oferta (García de Fanelli, 2005).

El problema de investigación se aborda desde un enfoque cualitativo, dado que se explorarán percepciones de actores institucionales en Universidades. Se utiliza el método de estudio de caso, mediante el cual se pretende conocer el fenómeno a través de un análisis en profundidad. En términos de Stake (1998), se trata de un estudio de caso colectivo.

El Caso 1 corresponde a una universidad confesional de gestión privada, considerada entre las antiguas. En su sede de Ciudad de Buenos Aires alberga diez facultades de diferentes disciplinas. Se realizaron entrevistas en profundidad a 8 actores institucionales⁵, a saber:

- Entrevistado 1.1: Autoridad a cargo de área centralizada de gestión del talento.
- Entrevistado 1.2: Autoridad a cargo de área centralizada comercial.
- Entrevistado 1.3: Autoridad a cargo de área centralizada de relaciones institucionales.
- Entrevistado 1.4: Autoridad a cargo de una unidad académica.
- Entrevistado 1.5: Autoridad a cargo de una facultad.
- Entrevistado 1.6: Autoridad a cargo de una facultad.
- Entrevistado 1.7: Autoridad a cargo de área centralizada pedagógica.
- Entrevistado 1.8: Profesor representante del claustro.

El Caso 2 corresponda a una universidad de gestión pública fundada en la década de 1990. Se encuentra en un municipio de Provincia de Buenos Aires y alberga 12 unidades académicas de diferentes disciplinas. Se realizaron entrevistas en profundidad a 6 actores institucionales, a saber:

- Entrevistado 2.1: Autoridad a cargo del gobierno central.
- Entrevistado 2.2: Autoridad a cargo del gobierno central.
- Entrevistado 2.3: Autoridad a cargo de área centralizada de servicio a estudiantes.
- Entrevistado 2.4: Autoridad a cargo del gobierno central.
- Entrevistado 2.5: Autoridad a cargo de área centralizada de relaciones institucionales.
- Entrevistado 2.6: Autoridad a cargo de área centralizada pedagógica.

En el próximo apartado se presentan los resultados a partir de citas directas e indirectas obtenidas de las entrevistas.

IV. Resultados y discusión

La percepción de cambio

⁵ A efectos de asegurar la confiabilidad de los y las entrevistados, todos figurarán como “Entrevistado n” más allá de ser hombre o mujer.

En el Caso 1 todos los actores involucrados coinciden en que la organización universitaria se encuentra ante un contexto de cambio al cual se debe adaptar. De hecho, la institución ha lanzado un proceso de transformación que abarca cuestiones académicas, pedagógicas, organizacionales, comerciales y administrativas. Tal como afirma el Entrevistado 1.6, se han visto obligados a estar “atentos a lo que pasa afuera”.

El Entrevistado 1.1 afirma que, luego de la Pandemia, la Universidad debió salir e innovar. Esta innovación es necesaria en diferentes funciones de la institución. Por ejemplo, el Entrevistado 1.2 se enfoca en la necesidad de cambiar los métodos de enseñanza-aprendizaje en un contexto caracterizado por la aceleración tecnológica y el advenimiento de la Inteligencia Artificial, por lo que los estudiantes están inmersos en un mundo diferente al que los docentes conocían. Además, tal como aclara el Entrevistado 1.5, hoy los estudiantes, especialmente en las carreras de grado, son distintos porque son producto de una Pandemia: “se saltaron un pedazo de la vida” que ha llevado a comportamientos diferentes.

Estos cambios también impactan en la oferta académica que la Universidad debe ofrecer para dar respuesta a las demandas sociales. El Entrevistado 1.4 menciona que una gran dificultad de las instituciones del conocimiento es que las carreras actuales no aseguran puestos de trabajo en el futuro. Por esta razón, el Entrevistado 1.1 y 1.3 hacen mucho hincapié en la necesidad de promover nuevas carreras.

La nueva realidad a la que se enfrentan las universidades requiere además cambios a nivel de gobernanza que pueden traer aparejadas importantes resistencias. Por ejemplo, el Entrevistado 1.3 afirma que el cambio cultural de la época lleva a romper las jerarquías, lo que ha generado problemas de aceptación entre muchas autoridades que vienen más acostumbradas a un “gerenciamiento más del orden de la norma y la dirección”. Se vuelve necesario abrir el diálogo a temas que antes no se discutían o no se ponían en duda. La cultura universitaria es naturalmente conservadora, como expone el Entrevistado 1.1. Incluso, como comenta el Entrevistado 1.5, hay una seria intolerancia a la incorporación de externos.

Los entrevistados del Caso 2 han hecho más hincapié en la necesidad de cambio que requiere la Universidad, pero desde una perspectiva más social: la universidad debe abrirse a la comunidad y dar respuesta a los problemas sociales. El Entrevistado 2.1 afirma que la institución “no se puede desatender de los problemas sociales: el hambre, la inseguridad, la desigualdad, el trabajo no formal, la inflación”, y frente a esta situación hay que “mantener ese nervio activo para seguir dando respuesta”, tal como lo hicieron algunas Universidades durante

la Pandemia. Esto ha llevado a una resignificación del trabajo en las Universidades, orientado a dar soluciones. De hecho, el Entrevistado 2.5 también coincidió en que es un momento en el cual las instituciones de educación superior deben conocer todos los campos en los que son capaces de intervenir y elegir en cuáles pueden realizar un aporte.

En este cambio de paradigma que se requiere por parte de las instituciones de educación superior, el Entrevistado 2.2 se enfoca principalmente en la capacidad de desaprenderse del sentimiento de dominación, que se vuelve necesario para llevar a cabo las transformaciones indispensables. El Entrevistado comenta que la Universidad ha tenido históricamente como misión la formación de las elites, pero ahora hay que abrir la universidad a toda la comunidad: “Las universidades públicas de hace algunos años venimos planteando en la retórica la vinculación con el territorio, la construcción de ser una universidad que se acerca a su territorio, que trabaja en su territorio, y eso implica deconstruir esa relación jerárquica”.

Por otro lado, el Entrevistado 2.4 también retomó algunas necesidades de cambio a nivel académico y pedagógico, en línea con los comentarios de los entrevistados del Caso 1. Por ejemplo, se hizo referencia a la necesidad de incorporar títulos intermedios o de cambiar los planes de estudio. No obstante, frente a estos cambios necesarios, hay focos de resistencia muy importantes, como el de profesores.

En ambos casos de estudio los actores institucionales reconocen que la Universidad de hoy no es igual a la Universidad previa a la Pandemia, e incluso saben que la necesidad de transformación ya estaba presente antes de la crisis del COVID-19. Esa nueva Universidad no sólo debe repensarse hacia adentro, por ejemplo en relación a su función pedagógica y organizativa, sino que también debe abrirse a la sociedad para entender cómo se puede dar respuesta a los retos que se avecinan, ya sea desde la oferta académica, la investigación o los servicios de extensión. El Caso 2 demuestra estar más orientado al fortalecimiento del rol de la Universidad en la comunidad cercana, Y esto se debe a que esta institución es de gestión pública y ha nacido con un rol social en el territorio local más significativo. El Caso 1 también comprende la necesidad de apertura, pero hace más hincapié en la respuesta desde la reorganización interna y la oferta de nuevas carreras en respuesta a las necesidades actuales del mercado. Estos cambios son más adaptativos que técnicos, en términos de Cote (2022), porque su resolución no termina con la intervención de un experto. Las universidades están viviendo una situación compleja en la que se requiere de un análisis profundo y la participación de múltiples actores para poder responder de forma adecuada.

Los líderes que necesitan las universidades

Entre las características salientes de un liderazgo ideal para el Caso 1 han salido cualidades como apertura a la realidad. En palabras de los entrevistados: “Hoy se necesita un liderazgo que mire hacia afuera, que entienda a la sociedad con otra mirada” (Entrevistado 1.1), “Creo que se necesita un liderazgo que, por supuesto, sea de vanguardia, que estén entendiendo los contextos actuales en los que nos toca vivir, con un cambio permanente, en momentos hasta con una incertidumbre permanente frente a esos cambios” (Entrevistado 1.2).

También han salido características propias de un líder más bien carismático, como la necesidad de generar impacto e influencia (Entrevistado 1.1) o la empatía y cercanía (Entrevistado 1.5).

En muchos casos ha sobresalido la necesidad de un liderazgo humano que valore a las personas y a la comunidad. El Entrevistado 1.3 describe que la institución 1 ha logrado concretar este liderazgo humano a través de una metodología de transformación que incluye tres momentos: tiempo de escucha de la comunidad, tiempo de conversatorio entre líderes y comunidad, y un tercer tiempo asambleario en el cual las decisiones se tomarán de forma colaborativa. Antes los proyectos institucionales los establecían las jerarquías, ahora la institución 1 está intentando cambiar las formas y tomas decisiones institucionales de forma conjunta. El líder humano entonces es un líder que “baja” y habla con sus seguidores, se interesa por la comunidad. En la misma línea, el Entrevistado 1.6 se refiere a la necesidad de diálogo y de consenso en la toma de decisiones, y el Entrevistado 1.7 lo denomina un liderazgo más “distribuido” en el cual el líder comunica, pero todos trabajan para lograr resultados. La comunicación se torna el activo principal de este liderazgo distribuido: trasladar el conocimiento para poder capitalizarlo.

El Entrevistado 1.8 también menciona la necesidad de un liderazgo de diálogo, pero hizo mucho hincapié en la necesidad que el líder tenga “claridad en los objetivos y la decisión para lograrlo”. Sin embargo, establece una diferencia entre el mundo universitario y el mundo de las empresas o el sector público, explicando que el ejercicio de la autoridad es diferente en cada ámbito. En el mundo universitario, es necesario que el líder motive, porque la vida universitaria se rige más por motivación intrínseca antes que monetaria. Un líder que sólo se preocupa por gestionar no es propio de la universidad. El Entrevistado 1.8 no desmerece las competencias de gestión que son necesarias, pero resalta en que además tiene que ser alguien

que entusiasme, con espesor académico y capacidad para proponer ideas y proyectos. Se queja que el tema del conocimiento ya no es central a la hora de elegir líderes. La gestión es un medio, no puede convertirse en el fin en sí mismo. Cuando los líderes tienen una idea clara sobre la misión de la institución, entonces tienen la capacidad de reunir gente y recursos financieros. El líder de la Universidad tiene que centrarse en mostrar la visión y rodearse de académicos que hagan posible alcanzarla. Este testimonio remite a la idea de líder transformacional, ya que se centra en la capacidad de dirigir que debe tener el líder a partir de la inspiración de los otros.

Una perspectiva similar a la del Entrevistado 1.8 fue expuesta por el Entrevistado 2.1, el cual habla de una combinación de actitud + aptitud para los líderes universitarios. Es decir, el líder debe ser una autoridad en el conocimiento además de la gestión, y debe ser capaz de “convocar a los mejores” y rodearse de ellos para dar respuesta a las dificultades: “Porque el liderazgo es un liderazgo que se basa en la experiencia, en el conocimiento, en la capacidad de gestión, en el aval políticas, y más en las universidades públicas como ésta que requieren de la legitimación sobre la base de hechos concretos para definir los planes, ponerlos a consideración, validarlos, y luego llevarlos a la práctica”. Más allá de la posición (más asociada a la legalidad), el Entrevistado 2.1 destaca la necesidad de legitimidad, entendiéndose como la necesidad de revalidar la posición frente a otros grupos de poder dentro y fuera de la institución. El Entrevistado 2.6 también se refiere a esta capacidad del líder de rodearse de otros y confiar en ellos para la mejora constante.

El Entrevistado 2.3 menciona la necesidad de liderazgos colectivos y coincidentes en distintos sectores de la institución. Los denomina liderazgos múltiples, ya que se deben dar en el plano política, técnico, académico y de gestión, y sólo así se pueden moldear cambios. Esta multiplicidad a veces está reconocida en el papel, pero no siempre en las prácticas. En sintonía, Clark (2011) menciona la necesidad de una gobernanza coordinada para poder gestionar un cambio sustentable en la universidad. El Entrevistado 2.4 también menciona la necesaria vinculación entre líderes de unidades académicas y sectores de gestión para lograr una transformación.

En estos testimonios se retoma la contraposición entre líder y gerente (Lupano Perugini y Castro Solano, 2003; Macfarlane, Bolder y Watermeyer, 2023). De hecho, en el mundo universitario pareciera existir, en principio, cierta rivalidad entre actores académicos y actores de gestión. No obstante, se ha destacado la necesidad ya sea de formar líderes que logren combinar ambas competencias, o la posibilidad de múltiples liderazgos que trabajen de manera

colaborativa para alcanzar los fines. Por lo tanto, la antinomia líder versus gerente parece borrarse y ambas son necesarias para conducir la institución.

Desde otra perspectiva, el Entrevistado 1.4 también se refirió a la necesidad de un liderazgo humano, pero haciendo referencia al foco en las personas frente a una realidad en la que se vive mucha deshumanización. A esta característica le sumó la introspección, asertividad y autoridad de conocimiento como cualidades esenciales de los líderes organizacionales en este contexto cambiante y acelerado por la tecnología. El Entrevistado 2.6 también mencionó la escucha atenta y respetuosa, el debate argumentado y la flexibilidad como características propias de un líder. La necesidad de tomar decisiones asertivas también requiere capacidad de autocrítica y de apertura a la crítica de otros, como destacan los Entrevistados 1.7, 1.8 y 2.6.

Estas menciones a liderazgos humanos, desde un enfoque conductual del liderazgo, se ordenan más con la necesidad de líderes orientados a las personas. Esta alineación responde de manera más adecuada a la propia naturaleza de la Universidad y su comportamiento organizacional caracterizado por fuerzas de integración y desintegración cultural simultáneas (Clark, 1983). En las universidades, existe una base operativa conformada por profesores e investigadores que históricamente han tenido relación directa con los estudiantes, mucha libertad y autonomía en su función. Por lo tanto, es difícil pensar en un liderazgo directivo en términos de House, sino que pareciera ser más acorde un liderazgo orientado a resultados, dado que los líderes deberían tener la capacidad de reunir a los mejores y confiar en ellos para alcanzar los objetivos de la institución, y participativo, ya que las autoridades institucionales son *primus inter pares* y se asemejan más al *servant leader* que describe la perspectiva reformista de Macfarlane, Bolder y Watermeyer (2023).

En el Caso 2 también surgió la necesidad de líderes que estén abiertos no sólo a la comunidad universitaria interna, sino también a la comunidad externa, resaltando la función social de la Universidad. El Entrevistado 2.2, por ejemplo, comenta que se necesitan líderes que se puedan desaprender de improntas elitistas que dieron origen históricamente a la institución universitaria y se comience a trabajar para revertir esa inercia. Explica que esta transformación en el liderazgo universitario ya se ha dado desde la retórica (hoy ya nadie habla de una universidad para un sector social determinado), pero sigue presente en el orden de las prácticas. Para alcanzar un cambio en las prácticas, se requiere de una estrategia de política institucional creativa y de mucha valentía. El Entrevistado 2.5 agrega además que un líder que está abierto a la sociedad debe estar preparado para enfrentar los cambios de manera ágil y sin reticencias:

“no acostumbrarse a ninguna situación en particular, sino estar ávidos a tomar algunos riesgos”. Y también destacó la humildad del líder en la universidad para entenderse como un componente que debe aportar a la sociedad: “no somos el fin, sino que somos el medio”.

La gran mayoría de los testimonios recibidos para ambos casos se han referido a la necesidad de tener líderes que entiendan hacia dónde se dirige la institución y que tengan una estrategia para guiar a la comunidad universitaria hacia ese propósito. Es el primer y principal comportamiento del líder que menciona Cote (2022): “*Get to the Balcony*”, comprender la situación de forma integral. Pero, por otro lado, también se ha hecho hincapié en los dos últimos comportamientos mencionados por este autor, relacionados con empoderar a los seguidores para realizar su trabajo con autonomía y escuchar siempre sus opiniones. Más allá de los cambios en gobernanza que están viviendo las universidades, por su propia misión sigue habiendo una distribución del poder sumamente horizontal. Por lo tanto, no se puede pensar en una toma de decisiones que excluya el apoyo de profesores e investigadores o que evite el diálogo y debate con ellos. El liderazgo en la Universidad se encuentra distribuido en múltiples focos (niveles, áreas y disciplinas), por lo que los líderes centrales tienen la difícil tarea de escuchar y coordinar las múltiples voces, pero sin que ello implique un bloqueo en la toma de decisiones ágil que requiere este contexto incierto y acelerado.

V. Conclusión

A partir de la investigación se concluye que hay consenso entre los actores institucionales en que la institución universitaria requiere una transformación para poder dar respuesta a las demandas sociales en la post-Pandemia. En ambos casos se han encontrado menciones a los diferentes retos descritos en la introducción: pedagógicos, organizacionales y sociales. Sin embargo, mientras que el Caso 1 se encuentra más enfocado en una transformación organizacional interna, el Caso 2 tiene la atención puesta en su capacidad para dar respuesta a los requerimientos de la comunidad local.

Tal como afirman Chuadhry Zafar et al. (2021), no hay un solo tipo de liderazgo que pueda responder a todos los cambios en la universidad: “*leaders must improvise and adapt with*

the situation at hand subjective to their organizational culture and needs”⁶. Por lo tanto, sigue teniendo actualidad la descripción realizada por Clark (1983) sobre la multiplicidad de focos de poder existentes en la universidad debido al entrecruzamiento entre disciplinas y establecimiento. Años después, Clark (2011) explica que para que el cambio sea sustentable en la universidad uno de los vectores clave es la creación de un gobierno central fuerte. Sin embargo, en los casos descriptos, ese gobierno central debe buscar consenso para sus decisiones entre los diferentes *stakeholders*, sin perder la agilidad. Es una tarea sumamente compleja porque la urgencia suele requerir directrices que se imponen de arriba hacia abajo, pero las mismas, con el tiempo, deben tener el apoyo del resto de los actores institucionales. Esta misma situación quizás no es aplicable para instituciones de educación superior cuyo gobierno está a cargo de accionistas.

No obstante, más allá de las variaciones institucionales, es evidente que se requiere profundizar en el estudio del liderazgo aplicado a instituciones de educación superior en un contexto Post-Pandemia, dado que se vive una realidad incierta y caracterizada por la aceleración del cambio. El rol de la Universidad se está transformando, y toda transformación requiere de líderes que guíen a la comunidad estratégicamente hacia una visión institucional clara y aceptada por todos los *stakeholders*.

VI. Referencias bibliográficas

Clark, B. (1983). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Editorial Patria.

Clark, B. (2011). *Cambio sustentable en la universidad*. Universidad de Palermo.

Cote, R. (2022). Adaptive leadership approach with COVID 19 adaptive challenges. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, Vol. 19(1).

Chuadhry Zafar, Q.Z., Irum, S., Khalid, M., Adnam Almulla, A., Nassir Almajid, A. y Ali, S. (2021). Leadership in times of natural crises – a systematic literature review. *Journal of Management Info*.

⁶ Nota de traducción: “Los líderes deben improvisar y adaptarse a la situación de acuerdo con los requerimientos de la institución y la cultura organizacional”.

- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, Vol. 6 Iss 1 pp. 99 – 112.
- García de Fanelli, A. M. (2005). *Universidad, organización e incentivos: desafíos de la política de financiamiento frente a la complejidad institucional*. Fundación OSDE.
- Garrido Noguera, C. (2023). Universidades, cambio del conocimiento humano, transición digital e Inteligencia Artificial. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 35 (2), 46-71. Doi: 10.54674/ess.v35i2.796
- Gundersen, G., Tore Hellesø, B. y Raeder, S. (2012). Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19: 46.
- Hazelkorn, E. y Boland, T. (2022) Trends and Propositions to Provoke Debate about the Future of Higher Education. *International Higher Education*, 111, pp. 33-34.
- Judge, T. y Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.
- Labraña, J. y Brunner, J.J. (2022) Transformación de la educación superior latinoamericana y su impacto en la idea de la universidad. Del acceso de élite a la masificación y universalización del acceso. *Perfiles Educativos*, XLIV (176), pp. 138-151
- Lion, C., Kap, M., Ferrarelli, M. (2023). Universidades desafiadas: alfabetismos fluidos, hibridaciones y nuevas estrategias de enseñanza. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 35 (2), 130-155. Doi: 10.54674/ess.v34i2.768.
- Loaiza Torres, J. (2023). Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: Un análisis exploratorio. *Perspectivas*, Año 26, No 52, pp. 9-26.
- Lupano Perugini, M.L. y Castro Solano, A. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Trabajo subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación. Subsidio N° 029 - SECTIP 0242/03 – Argentina
- Macfarlane, B., Bolden, R. y Watermeyer, R. (2023). Three perspectives on leadership in higher education: traditionalist, reformist, pragmatist. *Springer. Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01174-x>
- Marquina, M., Santín, S., Rodríguez, W., Reznik, N., Lizitza, N., Denes, C. y Lizzano, V. (2023). Políticas educativas y cambio institucional: transformaciones en el

funcionamiento de las universidades públicas argentinas desde las reformas iniciadas en los '90. *RELAPAE*, (18), pp. 80-92.

Reisberg, L. (2023) Transforming Higher Education in Latin America: What Stakeholders Say. *International Higher Education*, 116, pp. 22-23.

Stake, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata.