



Roselys Arias Sirí²

4.3 Liderazgo en la gestión universitaria¹

Resumen

Tomando como referencia la concepción de liderazgo de Ronald Heifetz, Director del Proyecto de Educación para el Liderazgo en la Escuela Kennedy de Gobierno de Harvard, el presente artículo relaciona los conceptos utilizados por este autor con aspectos de la gestión universitaria. Además, pretende generar una reflexión dentro del contexto de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra sobre el significado de la autoridad y el fomento de los valores.

“Si no tomamos en consideración las implicaciones axiológicas de nuestra enseñanza y nuestra práctica, alentamos a las personas, quizás inconscientemente, a aspirar a una gran influencia o un alto cargo, con independencia de lo que hagan allí.”

– Ronald A. Heifetz

Toda posición de responsabilidad, por grande o pequeña que sea, trae consigo una serie de compromisos manifiestos y supuestos y uno de ellos es el liderazgo. No sólo se espera que la persona que ocupe una determinada posición cumpla con eficiencia una serie de procedimientos organizacionales, sino que impregne en sus tareas un estilo que estará caracterizado, entre otros elementos, por los valores que fundamenten su accionar y que tendrá una importancia similar o mayor que sus acciones.

El liderazgo es un fenómeno complejo. Muchas veces, el modo en que nos referimos a él evidencia una gran confusión, ya que suele utilizarse para designar personas y acciones dignas de mérito, sin tomar en cuenta las dimensiones de su significado. En algunos casos, se utiliza como si estuviese exento de valores; sin embargo, como dice Heifetz (1997a, p. 34): “No hay ninguna base neutra sobre la cual puedan erigirse concepciones y teorías del liderazgo, porque los términos del liderazgo, cargados de contenido emocional, llevan consigo normas y valores implícitos.”

Es importante considerar esta forma de entender el liderazgo en las distintas posiciones institucionales de una universidad en las que cada quien asume una gran responsabilidad, pues las acciones que se desarrollan afectan positiva o negativamente a toda la sociedad y los valores que se vivencian sirven de modelo a toda una generación.

De ese modo, el liderazgo que se ejerce desde la gestión universitaria conlleva una connotación especial al abordar el trabajo adaptativo que caracteriza nuestro contexto, por la complejidad dinámica y social de todos los actores involucrados. Implica afrontar la brecha que existe entre los valores que se postulan y las circunstancias cotidianas con cada estudiante o profesor, entre otros, que no se “resuelven” solamente aplicando los procedimientos

1 Este artículo es producto de un proceso participativo logrado a través del aprendizaje obtenido en el curso-taller “Escribir para Publicar”, organizado por el Centro de Desarrollo Profesional de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), en Santiago. Ese curso constituyó un reflejo de la importancia de promover comunidad dentro de la Universidad. Agradezco de manera especial a Liliana de Montenegro, Rosa María Cifuentes y Marta Vicente por la motivación y empuje que me ofrecieron para su elaboración.

2 Maestría en Liderazgo Estratégico de la Universidad San Pablo-CEU, España. Egresada del Curso de Gerencia Social para Directivos del Instituto Interamericano de Desarrollo Social (INDES/BID). Coordinadora Académica de la Vicerrectoría de Postgrado de la PUCMM en el Campus Santiago, donde también es profesora por asignatura de los Departamentos de Psicología y Administración de Empresa.



que establece el Reglamento Académico de dicha institución.

Tomemos como ejemplo el contexto de los estudiantes de postgrado de la PUCMM. Ellos siguen ejerciendo, en la mayoría de los casos, sus roles familiares y laborales. En el diseño y ejecución de cada programa, es necesario tomar en cuenta esta realidad para alinear a todos los involucrados (coordinadores, docentes, personal administrativo, estudiantes) en lo que estas circunstancias implican y que el resultado obtenido ostente la calidad esperada. El propósito no es sólo cumplir los estándares internacionales, sino brindar respuesta a las verdaderas necesidades sociales de nuestro país y Latinoamérica.

Desde esta concepción de liderazgo no se pretende asumir la adaptación como un estado de conformidad, sino más bien como una forma de flexibilidad frente a las condiciones del entorno específico. Esa "adaptación" implica sustentarse en una serie de valores tales como libertad, igualdad, equidad, bienestar, justicia y solidaridad y mantenerlos con fortaleza desde cualquiera que sea nuestra posición en la PUCMM.

En efecto, el ejercicio de una posición de autoridad en nuestra Universidad conlleva ejercer dignamente todo lo que implica este trabajo adaptativo. Recordemos que la palabra autoridad proviene del latín *augere* que significa hacer crecer, ayudar a aumentar. Por ende, se espera que quienes la ejerzan aseguren el crecimiento y el desarrollo del colectivo, especialmente en estos tiempos de cambio institucional,

...la palabra autoridad proviene del latín "augere" que significa hacer crecer, ayudar a aumentar. Por ende, se espera que quienes la ejerzan aseguren el crecimiento y el desarrollo del colectivo, especialmente en estos tiempos de cambio institucional, cumpliendo las funciones sociales de autoridad...

cumpliendo las funciones sociales de autoridad, según lo enunciado por Heifetz (1997b, p. 3):

- Dar dirección y sentido de propósito
- Orientar roles, estatus y posición
- Establecer y mantener normas
- Controlar conflictos internos y generar cohesión
- Dar protección al grupo frente a amenazas externas

A modo de ejemplo, dentro del contexto de la PUCMM, consideremos el caso de la Dirección del Registro. Esta unidad académica es responsable, entre otras funciones, de establecer las fechas para el Calendario Académico, el cual determina los límites para los diversos procesos académico-administrativos.

Orienta los diversos roles (estudiantes, docentes, directores, entre otros) y ayuda a mantener las normas en una población de más de quince mil estudiantes y dos mil empleados.

Generalmente, las funciones sociales de la autoridad en contextos de estabilidad suelen desvanecerse o disminuirse, aunque no por completo. Por el contrario, en situaciones de estrés, el colectivo

suele estar dispuesto a otorgar poderes extraordinarios en caso de ser necesario.

En estos casos, sin embargo, la autoridad que se desempeña es otorgada y puede ser retirada. Es conferida sólo como parte de un intercambio de doble vía: derechos-deberes, recursos-resultados. Esto implica que si en un momento determinado las expectativas de una unidad como Registro no son cumplidas, su autoridad puede ser altamente cuestionada por parte de



los demás miembros de un determinado equipo que tienen que cumplir con la responsabilidad solidaria de velar por los intereses de la mayoría.

Tal como expresa Heifetz (1997a. p. 149): "Para liderar desde una posición de autoridad hay que saber cómo cuidar y desplegar el poder que acompaña esta posición. La autoridad puede ser de dos tipos: formal e informal. A la autoridad formal la acompañan los diversos poderes del cargo y a la autoridad informal el poder de influir en la actitud y la conducta, más allá de la obediencia". La autoridad formal está basada en el cargo, la importancia que tiene éste dentro de la organización correspondiente. En tanto, la autoridad informal está fundamentada en las dotes personales de quien ejerce dicha posición.

Lo ideal es que quienes desempeñen posiciones de autoridad formal cuenten con las aptitudes y confianza de sus compañeros y que las personas que cuenten con autoridad informal, aunque no ocupen una posición directiva, sepan cumplir su rol de apoyo para la mejora institucional. Es importante tomar conciencia de que el liderazgo eficiente es el resultado de la responsabilidad de todos, no de un grupo selecto, en el que el líder y los integrantes del equipo generan una visión tangible que es captada claramente, independientemente de la posición de los integrantes.

Esto así, porque se requiere una actitud participativa, capaz de producir un proceso continuo de cambio organizacional que responda a los requerimientos de los nuevos tiempos. Tenemos que disminuir la presión que tradicionalmente hemos ejercido sobre las autoridades formales para que brinden respuestas a nuestras cuestionantes; debemos promover más bien un proceso de aprendizaje conjunto en el cual los mismos líderes sean capaces de hacer preguntas desafiantes que nos empujen a la realidad y a lograr lo mejor de todo el equipo.

Se trata de un proceso difícil, pues quienes trabajan en una determinada organización generalmente se acostumbran y temen al cambio de su status quo, de su tradicional modo de proceder. Pero es necesario evolucionar, pues nuestros estudiantes están en un constante cambio, la sociedad también y como institución de educación superior debemos dar respuestas de la manera más eficiente posible.

Por otro lado, en nuestro contexto universitario, la autoridad tiene una connotación especial: la mayoría de nuestra población es joven y no comprende hoy el respeto por la jerarquía que existía años atrás. Este cambio actitudinal representa un reto mayor, en tanto que se requiere también de la autoridad informal para alcanzar la confianza de los más noveles.

Otorgamos autoridad informal a una persona cuando creemos en ella, la respetamos, la admiramos precisamente porque ha demostrado un ejercicio de su liderazgo impregnado de valores. Pero no olvidemos que el ejercicio del liderazgo es una actividad voluntaria y que puede ser ejercida desde cualquier posición; podemos ser grandes "autoridades formales" pero no todos llegamos a ser "autoridades informales". Desde la gestión universitaria consideramos que alcanzar un equilibrio entre ambas dimensiones a través de un trabajo inspirador, construido sobre la base de la coherencia, la dedicación y el fomento de los valores, debe representar una aspiración colectiva.

Referencias bibliográficas

- Heifetz, R. (1997a). *Liderazgo sin respuestas fáciles: propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Paidós.
- Heifetz, R. & Laurie, D. (1997b). *The Work of Leadership*. Boston: Harvard Business Review.

