

## Liderazgo en tiempos de Covid-19

Daniel Samoilovich<sup>1</sup>

*"Dulces son los usos de la adversidad, los cuales como un sapo, feo y venenoso, portan todavía una preciada joya sobre su cabeza"*

*William Shakespeare, As you like it*

En esta crisis global, todos estamos siendo testigos de la valorización del rol de los expertos. La ciencia vuelve a orientar las decisiones de política pública. Al mismo tiempo, los capitanes de tormenta pasan a un primer plano, y esto ocurre en todos los ámbitos, a todos los niveles. La consultora McKinsey acaba de difundir un documento para ayudar a reflexionar a los directores de organizaciones sobre su rol en estas circunstancias.<sup>2</sup> Los Rectores y directivos de universidades también enfrentan desafíos simultáneos e imperativos. ¿Por qué no reflexionar también sobre éstos?

Según John Kotter, el cambio comienza por la necesidad de crear un sentido de urgencia. Lamentablemente, esta vez ésto está asegurado. Los problemas se suceden: asegurar la continuidad de las clases, disponibilizar recursos educativos en formato digital, obtener recursos para los hospitales universitarios, movilizar a grupos de investigación con contribuciones potencialmente relevantes, dar entrevistas a la prensa, sin olvidar las discusiones con gobiernos sobre la normativa que regula los estudios a distancia o con sindicatos de profesores no siempre favorables a la transición digital por el impacto sobre las condiciones laborales. Tal acumulación de dificultades hace que los Rectores sientan –en palabras de uno de ellos– que «la realidad nos atropella».

Este será un periodo de experimentación en todo sentido. Será importante pasar de un estado mental de crisis a un estado mental de oportunidad.<sup>3</sup> Mas allá de las urgencias, los rectores y sus equipos pueden adoptar una actitud de «prueba y aprendizaje». Necesitan estar listos para reconocer lo que no funciona y cambiarlo rápidamente.

Estas notas urgentes están desprovistas de toda pretensión académica. Mas aún, en contextos tan dramáticos, pueden parecer alejadas de la realidad, y de hecho, de alguna manera, lo están. Pero,

<sup>1</sup> Estas observaciones se han visto beneficiadas por comentarios recibidos de los rectores Juan Carlos del Bello (Universidad Nacional de Río Negro, Argentina), Hugo Juri (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina), Mauricio Knobell (UNICAMP, Brasil), Dolly Montoya (Universidad Nacional de Colombia) y Alberto Roa (Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia), a quienes agradezco, como así también a Giovanni Malnati (Politécnico di Torino) y a mis colegas de Columbus, Jesús Ariza, Kelly Henao y Cecilia Valdés, por sus valiosas observaciones.

<sup>2</sup> Esta página se inspira ampliamente en, A blueprint for remote working: Lessons from China, Raphael Bick, Michael Chang, Kevin Wei Wang, and Tianwen Yu, McKinsey, March 2020, disponible en [https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china?id=other-emi-ai-rmp\\_mck&hhid=71a1e8ea808e429a52e0716ac7ffae8&hctky=2631990&hdsid=8a7d725d-49e2-4b4e-91f7-ff6a4fab4b5](https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china?id=other-emi-ai-rmp_mck&hhid=71a1e8ea808e429a52e0716ac7ffae8&hctky=2631990&hdsid=8a7d725d-49e2-4b4e-91f7-ff6a4fab4b5)

<sup>3</sup> Esta es la perspectiva presentada por Fernando Reimers –Harvard Graduate School of Education, en Aprendiendo sobre la Marcha: Adaptación de las Universidades a COVID-19, IAlmuerzo organizado por LASPAU, disponible en <https://colab.laspau.org/es/articulos/laspau-almuerzo-aprendiendo-sobre-la-marcha-adaptacion-de-las-universidades-a-covid19/>