



Interview - Saskia Schuppener

WP 2

Actividad 1 (Entrevista líderes)

Developed by Wisamar | July, 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Metadatos de la entrevista

Fecha de la entrevista:	02.07.2025
Nombre del entrevistador:	Franziska Bommas
Consentimiento para la recogida de datos	Sí
Observaciones adicionales sobre la entrevista	La entrevista se realizó en persona.

Conoce al líder

Nombre:	Saskia Schuppener
Edad:	49
Género:	Mujer
Cargo y puesto actual:	Profesora, directora del Instituto de Educación Especial (Universidad de Leipzig)
Años de experiencia laboral:	26 años
Años en cargos de liderazgo:	21 años
Organización:	Universidad de Leipzig
Sector de actividad:	Educación superior
Ciudad:	Alemania/ Leipzig
Tamaño de la organización:	☐ Micro ☐ Pequeña ☐ Mediana x Grande

Contenido principal de la entrevista

Sección de entrevistas	Resumen de respuestas	Citas seleccionadas
El camino hacia el liderazgo Momentos clave, desafíos, valores	La entrevistada describe su trayectoria hacia puestos de liderazgo, especialmente su cátedra y la dirección del instituto, como algo no planificado y moldeado más por el estímulo y el reconocimiento externos que por la ambición personal o la planificación estratégica de su carrera. Su cátedra llegó a través de una invitación, en lugar de un proceso de solicitud tradicional, y ella destaca que inicialmente no aspiraba a un puesto de liderazgo. A pesar de ello, rápidamente se adaptó al puesto y comenzó a aceptar los retos, aprendiendo a través de la experiencia, gestionando los conflictos y reflexionando profundamente sobre su desarrollo. Considera que el liderazgo es un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo, moldeado por presiones tanto internas como externas. Al echar la vista atrás, admite que un enfoque más deliberado podría haberle ayudado a evitar algunos escollos, pero también podrían haberla hecho menos abierta, colaboradora y curiosa. Considera que su función como directora del instituto no es un puesto de poder, sino una responsabilidad compartida dentro de la estructura de autogobierno de la universidad, en la que la responsabilidad colectiva rota entre los miembros del cuerpo docente. El puesto no se remunera económicamente ni se concede mediante un proceso competitivo, sino que se decide internamente, a menudo en función de quién tiene capacidad en un momento dado. Ella lo describe como una «inversión basada en la solidaridad», que no se realiza en beneficio personal, sino para apoyar el funcionamiento de la institución. Ella misma prefiere este papel a otros (como el liderazgo a nivel docente) precisamente porque no busca cargas adicionales y, aunque aborda sus funciones de liderazgo con el máximo compromiso, también describe las funciones representativas como estresantes y pesadas. El concepto de liderazgo en sí mismo le resulta desconocido; no se aplicaría naturalmente el término a sí misma, tal vez, reflexiona, debido a las percepciones de género sobre el liderazgo. Destaca la transparencia, la cooperación, la autenticidad y la comunicación a la altura de los ojos como principios fundamentales. Crea intencionadamente espacios para la reflexión, el diálogo y la supervisión con el fin de apoyar tanto el bienestar del personal como el crecimiento institucional. Destaca que la transparencia es un reto constante,	«Somos muy cooperativos, muy solidarios y, en el marco de la autogestión, siempre consideramos nuestra contribución como una forma de solidaridad». «La transparencia y la cooperación son principios fundamentales muy importantes para mí. Creo sinceramente que están por encima de todo lo demás, especialmente cuando se combinan con la autenticidad». «También actúo como representante de una gran comunidad institucional, que incluye al personal administrativo, los empleados académicos, los estudiantes y los colegas tanto del cuerpo docente de nivel medio como de la cátedra. Por eso considero absolutamente esencial hacer hincapié en la cooperación, el intercambio y la comunicación abierta a la altura de los ojos».



	especialmente dado el volumen y la complejidad de las tareas. No se trata de ocultar información deliberadamente, sino de las limitaciones de tiempo y comunicación. Por lo tanto, ser transparente sigue siendo un valor al que aspirar y que requiere una atención constante. Dado que considera que su función es representar a una amplia comunidad que incluye al personal administrativo, los estudiantes, los académicos de nivel medio y los profesores, destaca que el liderazgo no es una tarea individual, sino que debe basarse en procesos colectivos y en un diálogo abierto. Crea activamente espacios para la reflexión y la retroalimentación, tanto a nivel de cátedra como en el instituto en general. Estos incluyen reuniones de equipo, retiros, reuniones de proyectos y plataformas digitales como Trello y Slack. A nivel institucional, utilizan Moodle para la comunicarse y celebran reuniones presenciales periódicas (como asambleas de personal y consejos del instituto) para garantizar una amplia participación y la apropiación de las decisiones. Un ejemplo actual es el cambio de nombre previsto para el instituto. Ella insiste en que este proceso debe provenir de toda la comunidad, no solo de los puestos de liderazgo, aunque no todo el mundo tenga el tiempo o la capacidad para participar. Aun así, crear oportunidades de participación es fundamental para su filosofía de liderazgo. En cuanto a los retos, señala la importancia de reconocer y abordar el estrés laboral. El equipo utiliza intencionadamente formatos de supervisión y apoyo para crear espacios de reflexión en una apretada agenda diaria. Estos procesos, que incluyen la moderación externa y la promoción de la salud, les han ayudado a sacar a la luz cuestiones que, de otro modo, podrían permanecer ocultas. Estas prácticas compartidas, explica, conducen a una mayor satisfacción laboral, un menor absentismo y mejores resultados en materia de salud, lo que beneficia no solo al equipo, sino a la institución y a la universidad en su conjunto. Considera que parte de su misión es garantizar que las personas disfruten de sus vacaciones, sientan que pertenecen al equipo y se mantengan sanas siempre que sea posible. La conciliación familiar, la flexibilidad y la ayuda mutua en la gestión de la carga de trabajo son pilares importantes de esta filosofía.	«Al mismo tiempo, también considero muy importante prestar mucha atención a las experiencias de estrés y tensión».
Enfoque para liderar Inclusión, toma de decisiones, visión	La entrevistada describe su enfoque de liderazgo como inclusivo, participativo y basado en la empatía, la autenticidad y la cooperación. Fomenta activamente una cultura de trabajo en la que todas las personas deben sentirse vistos, escuchados y valorados, independientemente de su función, antecedentes o nivel de cualificación.	«Sí, pero es una exigencia difícil, aunque también indispensable, creo yo, que todos se sientan vistos y escuchados, en el sentido de que

	Se esfuerza por estar siempre atenta a las preocupaciones de los miembros del equipo, aunque reconoce los retos que supone el trabajo emocional y las limitaciones de disponibilidad. Para gestionar esto, el equipo introdujo unas normas claras sobre las señalizaciones en las puertas: • Una puerta cerrada significa «interrumpir solo en casos de emergencia». • Una puerta entreabierta significa «entrar si es importante». • Una puerta completamente abierta indica disponibilidad, incluso para cuestiones menores. Destaca la importancia de los espacios formales e informales para la reflexión y la participación: • Las evaluaciones de los empleados exigidas por la universidad garantizan un tiempo regular y estructurado para que todos los miembros del equipo hablen sobre su satisfacción y bienestar. • Ella participa en varias estructuras de equipos pequeños (enseñanza, exámenes, comités, investigación y proyectos de transferencia), todas las cuales proporcionan espacios adicionales para la comunicación y la retroalimentación. • También participan en formatos de supervisión y asesoramiento, especialmente de estrés emocional o dinámicas de equipo. Una característica destacada de su liderazgo es la inclusión de colegas sin formación académica, como personas que trabajan en centros para personas con discapacidad, que han realizado prácticas de larga duración en el equipo. Esto requiere una gran sensibilidad en materia de accesibilidad, procesos del equipo y comunicación inclusiva. Para crear espacios seguros para la expresión emocional y la resolución de conflictos, pusieron en marcha un «Denkarium» (que toma su nombre del «Pensadero» de <i>Harry Potter</i>), un foro de reflexión iniciado por uno de los responsables de inclusión. Este espacio sirve como un entorno interno de supervisión en el que se pueden plantear cuestiones libre y respetuosamente. Ella destaca la importancia de estar atento a quienes se sienten invisibles, ignorados o excluidos, y de responder a los signos de desequilibrio, daño o retraimiento. El equipo comparte un alto nivel de percepción y un fuerte compromiso con la heterogeneidad y la lucha contra la discriminación, lo que da forma a la cultura del equipo. Aunque no hay un punto de inflexión específico que marque un cambio cultural, ella considera que su papel en la creación de jerarquías planas y un liderazgo cooperativo tiene un efecto dominó, especialmente en entornos donde aún predominan los estilos más tradicionales y jerárquicos. Espera que este estilo colaborativo «contagioso» haya inspirado pequeños cambios incluso más allá de su equipo inmediato.	sean lo suficientemente resilientes como para poder expresar su descontento en cualquier momento, para poder expresar críticas, para poder rebelarse contra cualquier cosa que perciban como injusta o con la que no estén de acuerdo, y creo que siempre es un reto ser lo suficientemente sensible para detectarlo». «O hubo momentos en los que sentí que ya no estaba haciendo un buen trabajo y no siempre podía podía reflexionar y decir: «Te veo, estoy abierto a todas tus preocupaciones, ven cuando quieras». «Sí, creo que siempre intento contribuir a ello compartiendo mi experiencia con las jerarquías planas y los beneficios, el alivio, el enriquecimiento que obtengo de ellas, en otras palabras, dando ejemplo y transmitiéndolo. [...] Pero creo que también contribuyes a pequeños procesos de cambio, o quizás incluso a generar cierta incomodidad entre colegas que practican un estilo de gestión más autoritario y restrictivo, y que, de ese modo, inicias o ayudas a
--	---	---



	Reflexiona positivamente sobre los periodos en los que las mujeres ocupaban la totalidad de los puestos de liderazgo a nivel de facultad, incluidas tres directoras de instituto y una decana, y describe esa época como marcada por la solidaridad, el apoyo mutuo y la experiencia compartida en la gestión del liderazgo y las responsabilidades familiares. Como indicadores de un liderazgo inclusivo exitoso, señala: • Un ambiente positivo en el equipo. • Disposición a conectar más allá del trabajo. • Apertura para compartir preocupaciones personales. • Comprensión mutua a pesar de la presión del tiempo. • Y un fuerte apoyo interpersonal entre los distintos roles.	configurar procesos sin necesariamente tener la intención de hacerlo. «Éramos cuatro, incluida la asesora del decano, que también era mujer, nos sentamos juntas como mujeres y éramos muy conscientes de cuestiones como la doble carga, la carrera profesional, la familia y el hecho de que todas habíamos asumido responsabilidades en puestos de liderazgo y gestión».
Impulsando el cambio. Estrategias para obtener resultados sostenibles y positivos	La entrevistada destaca que rara vez toma decisiones por sí sola, especialmente cuando son complejas, delicadas o pueden entrar en conflicto con las estructuras sistémicas. En su lugar, se basa en la reflexión colaborativa y la toma de decisiones en equipo, lo que considera tanto un mecanismo de protección como una fortaleza. Incluso en contextos en los que el tiempo es un factor importante, intenta consultar con otras personas en lugar de actuar de forma unilateral. Las decisiones a nivel de cátedra e instituto se toman de forma colectiva, a menudo por consenso, y cuando no es posible alcanzar un consenso, al menos mediante decisiones mayoritarias transparentes. Este proceso se basa en una cultura de debate constructivo y desacuerdo respetuoso, que ella considera emocionalmente liberador y estructuralmente sostenible. En cuanto a la colaboración en equipo y la responsabilidad compartida, destaca la importancia de: • Funciones claramente definidas pero flexibles, en función de los puestos de las personas (por ejemplo, docencia, investigación, proyectos de transferencia). • Una cultura de invitación en lugar de asignación: cuando surgen nuevas funciones, proyectos o comités, abre la conversación preguntando quién está interesado o quién desea participar, en lugar de delegar de arriba abajo. • Hacer coincidir las responsabilidades con los intereses y las situaciones vitales, teniendo en cuenta quién es capaz o está dispuesto a asumir más responsabilidades,	«Pero lo más importante para mí a la hora de tomar decisiones es debatir y reflexionar con todas las personas, o con tantas personas como sea posible, que se ven afectadas por la decisión».



	quién prefiere un papel secundario y quién está motivado para asumir tareas de liderazgo u organizativas. Fomenta la negociación colaborativa en torno a las responsabilidades, con el objetivo de lograr una distribución justa basada en el interés, la capacidad y la adecuación temática. Cabe destacar que, aunque formalmente figure como responsable de varios proyectos, en realidad delega gran parte del liderazgo y los miembros del equipo gestionan de forma independiente gran parte del trabajo. Esto no se considera una pérdida de control, sino una redistribución necesaria y basada en la confianza del liderazgo en un entorno altamente colaborativo. En última instancia, mide el impacto positivo y la sostenibilidad por: • El tono emocional del equipo: si las personas se sienten apoyadas y disfrutan estando juntas incluso fuera del trabajo. • La presencia de empatía, comprensión compartida y apertura para las preocupaciones privadas. • La capacidad del equipo para manejar las presiones estructurales del tiempo sin perder la solidaridad. • El surgimiento de una cultura de cuidado mutuo, responsabilidad voluntaria y participación constructiva, sin necesidad de herramientas de evaluación formales, ya que se refleja en el ambiente diario del equipo.	
Sesgo y pertenencia. Herramientas, prácticas, concienciación	La entrevistada destaca que su equipo trabaja con una sólida base en la teoría crítica y mantiene una postura profundamente autorreflexiva y antihegemónica. Aunque no existen herramientas rígidas ni listas de verificación, varias prácticas y elementos culturales conforman su enfoque para identificar y abordar los sesgos: • Espacios de reflexión intencional: el equipo crea entornos explícitos para la reflexión personal y colectiva, tanto de manera formal como informal. • Diversidad biográfica: la diversidad de experiencias vividas dentro del equipo (educativas, culturales, biográficas) requiere inherentemente una mayor sensibilidad y evita las suposiciones de una socialización académica uniforme. • Escuchar como práctica: la escucha profunda y respetuosa es una herramienta fundamental que permite a los miembros del equipo sacar a la luz los sesgos implícitos y cuestionarlos. • Métodos reflexivos de enseñanza e investigación: tanto en los seminarios como en los equipos de investigación, utilizan métodos cooperativos y reflexivos, tales como:	«Creo que un equipo muy diverso es un buen punto de partida, en el que no puedes evitar asumir que, sí, todos estamos en la misma liga aquí y todos hemos sido socializados académicamente de tal o cual manera, pero esa diversidad simplemente se tiene en cuenta claramente desde el principio y puedes abordar abiertamente tus propios prejuicios y tal vez también decir abiertamente: sí, en realidad

	• Trabajo biográfico (en la enseñanza), • Herramientas de reflexión colaborativa, • Cultura de retroalimentación inclusiva, para abordar los sesgos y apoyar la participación inclusiva. • Cultura de retroalimentación: Se hace hincapié en la retroalimentación no jerárquica y constructiva, preguntando quién puede dar retroalimentación a quién y cómo crear un espacio seguro en el que la retroalimentación no cause daño, sino que abra un espacio para el crecimiento. El equipo aspira a garantizar que todos se sientan escuchados, vistos e incluidos, especialmente dada la diversidad del equipo. Se fomenta la apertura sobre los prejuicios personales en lugar de estigmatizarlos, creando un entorno en el que los miembros del equipo puedan decir: «Yo venía con una suposición diferente», y reflexionar juntos. Ella reconoce que se trata de un trabajo en progreso: puede que no siempre se logre la plena inclusión o reflexión, pero sigue siendo un esfuerzo continuo y consciente.	empecé con una idea completamente diferente».
Compartir lo que funciona. Inspiración, ejemplos, herramientas transferibles	Al reflexionar sobre lo que podría ser transferible a otros equipos e instituciones, la entrevistada destacó la importancia de aprovechar los recursos existentes dentro de la propia organización. Por ejemplo, compartió un caso llamativo de su universidad, donde su equipo resultó ser el único que utilizaba un servicio gratuito de asesoramiento y supervisión ofrecido por el departamento de salud mental, una oferta que había pasado prácticamente desapercibida para el resto de la comunidad universitaria. Esto, explicó, pone de relieve la necesidad de ser proactivo y estar informado: muchas instituciones ya ofrecen herramientas y servicios útiles para apoyar el bienestar psicológico y una dinámica de equipo saludable, pero a menudo siguen sin utilizarse simplemente porque la gente no los conoce. Más allá de los servicios institucionales, destacó el valor de las actividades informales de formación de equipos, como las salidas en grupo, los paseos o incluso simplemente quedar para tomar algo fuera del entorno universitario. Estos momentos, dijo, ayudan a cultivar la confianza y el sentido de identidad compartida, que son cruciales para fomentar la inclusión y la resiliencia. También habló de los beneficios del tiempo colectivo estructurado, como los retiros de equipo, que ofrecen un espacio para la reflexión, la coordinación y la regeneración. En este contexto, los recursos financieros no son un aspecto secundario, sino un factor clave. Ya sea para asistir a una	«Para desarrollar y mantener una buena cultura de equipo, creo que las actividades conjuntas, como las excursiones, son realmente importantes y divertidas, aunque no siempre se puedan organizar para todo el grupo. Pero también es importante pensar en lo que nos satisfaría a todos de alguna manera, en el sentido de que necesitamos reunirnos fuera de la universidad, dar un paseo, salir a tomar algo o incluso volver específicamente a un retiro de equipo».

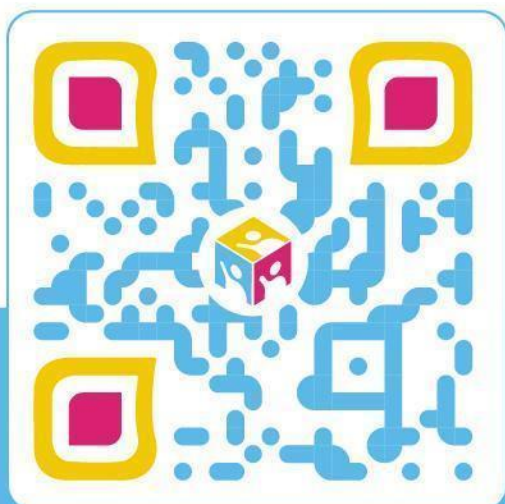


	conferencia, organizar un retiro o participar en una formación, el tiempo y el dinero suelen ir de la mano, y el trabajo de inclusión sostenible requiere ambos. La entrevistada describió cómo trabaja activamente para conseguir financiación cuando es necesario, ya sea de presupuestos internos o de fuentes externas, como fundaciones, y anima a los miembros de su equipo a expresar sus intereses y necesidades de desarrollo. Tanto si alguien desea asistir a un taller específico, realizar una formación o asumir una nueva función, el objetivo es siempre explorar juntos cómo se puede hacer posible. Esta apertura, explicó, ayuda a crear una cultura en la que todos los miembros del equipo pueden verse a sí mismos como co-creadores del espacio y contribuyentes a su desarrollo. Con el tiempo, señaló, este tipo de estructura se vuelve en cierto modo autosuficiente: una vez que se establecen las fuentes de financiación y las prácticas de apoyo, se pueden utilizar repetidamente y ampliar. En última instancia, su enfoque ilustra cómo la inclusión y la salud del equipo no son ideales abstractos, sino prácticas vividas que requieren una organización intencionada, una escucha activa y un compromiso a largo plazo para crear espacio para las personas, las conversaciones y el crecimiento.	«Sí, creo que es muy importante y sostenible no perder de vista el hecho de que el tiempo a veces cuesta dinero, o a menudo cuesta dinero, y que ciertas estructuras no son gratuitas, solo por dedicar tiempo y pensar y organizar mucho para el equipo y también por conseguir financiación». «Una vez que has adquirido esas estructuras, siempre puedes recurrir a la financiación de fundaciones o fuentes similares, por ejemplo, y entonces tienes una gran red para decir: «Oye, es una idea estupenda, hagámoslo e intentemos conseguir financiación para ello»».
--	--	--



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.