

Características de un liderazgo universitario

Characteristics of a university leadership

Ignacio Sánchez D.^a

^aExrector. Profesor Titular, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.



Introducción

Las universidades son instituciones clave en el crecimiento y desarrollo del país. Se caracterizan por tener comunidades muy activas, con una gran presencia intergeneracional, las que realizan labores de formación docente, investigación y creación de nuevo conocimiento, junto a un aporte público y vinculación con el medio en que se desarrollan. Luego de finalizar un período de quince años como Rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en este artículo se desarrollan algunas características de un liderazgo al servicio de la universidad y del país. En una mirada personal, con la formación médica y de pediatría, se describen los que, en mi experiencia, son aspectos interesantes de considerar para desarrollar un liderazgo universitario positivo, convocante y de impacto para las universidades en Chile y Latinoamérica.

Se trata de un tema de gran interés en el escenario global actual del desarrollo de las universidades. Puede haber similitudes y también marcadas diferencias respecto a otras latitudes del mundo, las que están dadas en el marco de las funciones y características del cargo. Si bien la estructura organizacional de las

instituciones juega un rol importante, hay conceptos, definiciones y características que pueden ser comunes. En esta Editorial se comparte una experiencia y testimonio para estimular el debate y también recoger y conocer otras experiencias. La conducción de una gran institución universitaria es una experiencia única y valiosa. En ella resulta fundamental construir lazos de confianza y un proyecto académico en común con la comunidad universitaria que esté alineado con los principios y valores de la misión de la institución, que sirva a la sociedad.

Liderazgo en la Educación Superior

El estímulo y la formación de adecuados liderazgos son elementos muy necesarios para el apropiado desarrollo de las instituciones de Educación Superior. Las universidades son comunidades con presencia intergeneracional que llevan a cabo funciones de formación docente, investigación y creación de nuevo conocimiento. Además, contribuyen significativamente al entorno y al medio en el que se desarrollan, estableciendo con este una estrecha relación. Estas instituciones po-

Correspondencia:
Ignacio Sánchez
isanchez@uc.cl

seen comunidades altamente heterogéneas, que comparten el trabajo y compromiso con el desarrollo de la institución, con el objetivo de proyectar los bienes públicos que se generan en su interior al servicio del país. En este sentido, el liderazgo deviene en un elemento esencial para incentivar y aunar voluntades al interior de la comunidad universitaria. De esta manera, sus miembros se proyectan al servicio de la sociedad a la cual han de entregar el fruto de su diaria tarea.

Luego de finalizar un período de quince años como Rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en este artículo se desarrollan algunas características de un liderazgo al servicio de la universidad y del país, que, desde una mirada personal, son interesantes de considerar para desarrollar un liderazgo universitario positivo, convocante y de impacto para las universidades de nuestra región de Latinoamérica. Durante el período de mi formación médica y pediátrica en nuestra universidad y el posterior desarrollo como especialista en Enfermedades Respiratorias del Niño en la Universidad de Manitoba, en Winnipeg, Canadá, y a mi regreso como profesor de la Facultad de Medicina, tuve una amplia exposición a la medicina académica, la que fue posible desarrollar en conjunto con las labores de docencia, investigación y actividad clínica. Se sumaron a ello las actividades de extensión al interior de la Sociedad Chilena de Pediatría –de la que soy socio desde hace décadas– todo lo cual permitirá conectar con un gran número de lectores de *Andes Pediátrica*.

En el desarrollo de un liderazgo universitario puede haber similitudes y también marcadas diferencias respecto a otras latitudes del mundo, las que están dadas en el marco de las funciones y características del cargo. La conducción de una gran institución universitaria es una experiencia única y valiosa, en la que resulta fundamental construir lazos de confianza y un proyecto académico en común con la comunidad universitaria, que esté alineado con los principios y valores de la misión de la institución.

Si bien la estructura organizacional de las instituciones juega un rol importante, hay conceptos, definiciones y características que pueden ser comunes. La intención es pues compartir a continuación esta experiencia y testimonio para estimular el debate, recoger y conocer otras realidades.

En primer lugar, previo a asumir la desafiante tarea, se requiere valorar en el futuro líder de la universidad una formación y educación disciplinar de base sólida, la que se debe haber consolidado para poder entregar un aporte académico relevante en la formación de las nuevas generaciones y un aporte de investigación original que permita abrir caminos de un nuevo conocimiento. En este sentido, es importante demostrar una trayectoria y logros académicos, los que serán valorados por los profesores pares dentro y fuera de la

institución. Esto es válido para las disciplinas científicas, humanísticas y artísticas; además está recalcar que es también muy importante demostrar un desarrollo en el área específica, ya que el aprendizaje académico y práctico es muy relevante. Así también, se valora de manera especial la formación y compromiso ético durante la trayectoria universitaria.

En segundo lugar, el liderazgo debe generar confianza, entusiasmo y motivación en el equipo y en la comunidad. En este sentido, es importante contar con una visión clara, así como establecer metas concretas y mantener un sentido y voluntad de acción constante, con el propósito de preservar el entusiasmo de toda la comunidad. Se requiere priorizar y focalizar la tarea en lo principal y postergar lo que es secundario. Las decisiones han de ser informadas y transparentes, para así generar confianza y fomentar la participación de la comunidad universitaria. En este sentido, los planes de desarrollo y las líneas de acción con aportación de la comunidad son aspectos muy relevantes. Se requiere tener el deseo permanente de avanzar hacia un continuo aprendizaje, demostrando avidez por desarrollar un nuevo conocimiento para compartir con la comunidad y el entorno.

Tercero, quizás una de las principales características de un líder universitario es la capacidad de captar y percibir los eventuales riesgos que podrían afectar la autonomía universitaria. Este es un valor fundamental ya que toda universidad debe ser y desarrollarse de manera libre. La autonomía puede ser afectada por al menos cuatro frentes, tanto externos como internos. El primero es la injerencia externa del Estado, manifestada por los diferentes gobiernos y autoridades, que desde siempre y en todos los países han pretendido influir y regular el sistema de educación superior. Esta realidad no se circunscribe solo a nuestro país; en los últimos meses se ha visto muy claramente en diversas latitudes, destacando el serio conflicto de autonomía académica y entrega de financiamiento que se ha presentado entre el gobierno estadounidense y reconocidas universidades de ese país que han liderado la Educación Superior a nivel mundial. Ningún país está exento de estos riesgos cuando se confunden los planes y transgreden los límites institucionales.

En el contexto de las universidades de carácter confesional, el rol de la Iglesia debe definirse muy claramente en el ámbito de la misión e identidad, estableciendo el debido respeto, diferenciación y distancia respecto de las labores de docencia, investigación y compromiso con el medio al que sirven las universidades. Desde una perspectiva interna, existe el riesgo de que las instituciones sean capturadas por parte de los estudiantes y profesores, lo cual puede resultar en actos de cancelación como los observados en el último tiempo, en el intento de perpetuar corrientes de pensa-

miento único por medio de la contratación sesgada de profesores. Además, puede conducir a la imposición de una voz oficial al interior de la universidad, limitando con ello la riqueza de las voces amplias, diferentes y complementarias. Todos estos son riesgos reales que se han observado en años recientes. Asimismo, está el riesgo inherente al poder económico, puesto que las instituciones de educación superior requieren de aportes externos para crecer y desarrollar su labor. Dichas contribuciones deben ser realizadas sin compromisos y con completa prescindencia y libertad respecto del desarrollo del proyecto universitario. En virtud de los riesgos descritos, el rector debe tener siempre un especial sentido para identificar cualquier amenaza que pueda comprometer la autonomía universitaria.

En cuarto lugar, es de gran relevancia en el liderazgo universitario, poseer la habilidad de establecer relaciones con pares de otras instituciones de educación superior para instaurar así redes de trabajo conjunto que permitan la colaboración, en especial en proyectos de investigación y desarrollo. Aquí cabe resaltar el rol protagónico del líder en la identificación de nuevos recursos para la implementación de los planes de desarrollo de la institución. Este proceso debe abordarse con una mirada de futuro, con proyectos innovadores y ambiciosos que cuenten con el respaldo de la comunidad y que sean liderados por la dirección superior. En este ámbito, se valora fuertemente la generosidad, la atención a los detalles, la cortesía, el sentido del humor y la empatía en el ámbito laboral y en las relaciones interpersonales con los pares. Lo anterior es también una manera de representar a toda la comunidad universitaria en el trabajo colaborativo.

Otro aspecto, es la identificación de algunas características personales que contribuyen a un liderazgo positivo y convocante. En el ámbito de la gestión comunitaria, es importante mencionar la empatía y cercanía con los miembros de la comunidad, la generosidad en el diario quehacer y la apertura a la crítica constructiva, la preocupación por un trato cercano y amable, el conocimiento de las personas, la respuesta oportuna a los correos y mensajes, y la creatividad e innovación. En el ámbito laboral, aspectos como la energía y la alegría, la motivación y la resiliencia, así como el sentido del humor, a menudo son inadvertidos y poco valorados. Sin embargo, estos tienen una extraordinaria importancia para la comunidad y también en el entorno. Desde la mirada organizacional, se trata de cualidades que aportan a la creación de un espacio en el que las personas se sienten contentas de trabajar y desarrollarse, al logro de un clima laboral sano y reconocido por la comunidad.

Sexto, la coherencia y solidez en el actuar son esenciales en el ejercicio del liderazgo, con una dedicación inequívoca hacia la tarea educativa y de investigación,

y con un profundo sentido de aporte y trascendencia. Se requiere prudencia a la hora de actuar, pero también carácter, decisión y valentía cuando sea necesario. Hay que destacar que el liderazgo se demuestra en las situaciones complejas, cuando es difícil ver un futuro cierto y cuando las opciones a seguir parecen dudosas y con riesgos variables. Por este motivo, es muy importante atreverse a correr riesgos. Esto es clave, ya que permite demostrar convicción y dedicación a la tarea y a la misión del proyecto.

En séptimo lugar, y un aspecto muy importante, está la capacidad de reconocer los errores. Se requiere una permanente autocrítica de lo realizado; no hay que esconder la fragilidad y vulnerabilidad que tenemos. Es esencial mostrarse pequeño, humano, muy consciente de nuestras limitaciones. En este sentido, la humildad surge como un valor fundamental, ya que el sentido de autoridad que se ejerce en el cargo de Rector no nace del poder, sino más bien del reconocimiento y autoridad que confieren los pares. El líder es un par al que se le ha solicitado conducir la institución. En este contexto, el apoyo de la familia y de los seres queridos más cercanos cumple un rol fundamental. Esta concepción del liderazgo permite mantener una práctica objetiva y crítica sin ensimismarse, ni creer en falsas adulaciones. Siempre hay que tener cuidado con el entorno, pues muchas veces las felicitaciones y opiniones de apoyo tienen otras intenciones y muy probablemente representen un apoyo temporal.

Es muy relevante también analizar los resultados con una evaluación amplia y una definición de indicadores y metas. No se debe tardar mucho tiempo en la ideación y creación de los proyectos. Hay que iniciarlos, aunque sea en una fase preliminar, ya que es importante avanzar e ir resolviendo los problemas en la marcha. El avance y desarrollo tecnológico es un aspecto al que hay que poner atención y, en especial, es preciso rodearse de personas que conozcan el tema en profundidad y, tan importante como esto, que puedan explicarlo en forma clara a la comunidad.

La mirada internacional y global es de gran importancia; estamos en un mundo interconectado, por lo que esto debe ser una constante preocupación. El intercambio estudiantil y académico, la formación de redes, el pensamiento global, la internacionalización en casa y la convicción de que este eje de desarrollo es muy relevante son tareas fundamentales del liderazgo. Estamos insertos en un país, en una región y en un mundo globalizado, por lo que nuestra visión del mundo debe tener esto presente.

En noveno lugar, el líder debe tener un claro sentido de bien común y de comunidad, ya que tiene ante sí la maravillosa oportunidad de influir en el desarrollo de las personas. Esto, por supuesto, implica evaluar dimensiones éticas para conducir a otros en completa

libertad. Además, desde el punto de vista personal, es muy importante la estabilidad emocional, la entereza y la resiliencia para superar y sobreponerse a los problemas y a los fracasos. Es vital desarrollar un sentido de humanidad, preocupación por los detalles, demostrar cariño por el trabajo realizado, reconocer el aporte de otros en la tarea, tener una vida personal - interior y familiar plena - y tener un refugio en momentos complejos. Desarrollar el sentido del humor, poder reírse en forma frecuente de uno mismo ayuda a poner las situaciones en su adecuado contexto.

Y para cerrar, el décimo aspecto es que, al asumir la tarea, es muy importante reconocer lo que han realizado quienes nos han precedido. En general los proyectos forman parte de un continuo desarrollo, por lo que hay que evitar la tendencia a creer la tarea como un acto fundacional, se debe reconocer y agradecer lo realizado por quienes nos antecedieron. Al dejar el cargo, junto con hacer un análisis de la tarea, es importante planificar y entregar un detallado balance y resumen de lo realizado. Las personas que vienen requieren de toda nuestra entrega y dedicación, por lo que es deber nuestro entregar todos los antecedentes para hacer de la futura tarea de este nuevo liderazgo lo mejor para la institución.

Siempre es importante pensar en lo que se quiere dejar a futuro, en el legado de la tarea realizada, creando una impronta y escuela a largo plazo en la institución, lo que tendrá que ser reconocido por la propia comunidad. En este sentido, plantear temas de desarrollo futuro será un aporte a las nuevas generaciones; sin embargo, las propuestas han de ser amplias, generosas y como un marco general. Hay que evitar la tendencia a pautear o influir de manera excesiva, para permitir así la propia creatividad, aporte y desarrollo de las nuevas autoridades.

La sucesión y la proyección de lo realizado son muy relevantes. Hay que hacer un esfuerzo especial en la búsqueda de talento y en formación de líderes jóvenes. Esta es la mejor manera de crear escuela y de dejar una impronta, un carisma particular del período en que se ha ejercido el liderazgo. Esto permitirá tener un lugar específico en la historia de la institución y planteará una proyección y crecimiento a largo plazo.

Así también, en la transición a dejar el cargo, es muy importante contar con proyectos personales para el futuro. Esto es crucial para evitar la tentación habitual de querer perpetuarse en las tareas de liderazgo, pudiendo con ello producir un daño importante a la propia institución y a su comunidad. Siempre hay que tener claro lo importante que es “andar ligero de equipaje”, es decir, sin ataduras o costumbres adheridas al

cargo, que sean difíciles de superar. Los beneficios que se tengan producto de la función ejercida se deben entender como externos y transitorios.

Por lo anterior, hay que ser creativos y soñar con nuevos proyectos, alejarse de la realidad interna, tomar distancia y tomarse una pausa de la institución a la que tanto se entregó y la cual pasó a ser parte de su diario vivir, para ocuparse de los detalles de su devenir. En este sentido, poder planificar un período sabático en una o más universidades de otras latitudes será de gran utilidad, pues permitirá conocer nuevas realidades, aprender de otras comunidades académicas y discutir de manera amplia temas y proyectos que abrirán nuevas ideas. Así, por medio de la sana distancia y al evaluar y soñar con nuevos proyectos, será posible desarrollar nuevas miradas y planes de trabajo futuro, con nuevas preguntas y propuestas para plantear y realizar en la institución con el objeto de seguir aportando a la Educación Superior de nuestros países.

Para finalizar, se reitera que el apoyo y la colaboración de la comunidad universitaria son vitales, en especial del cuerpo académico y del personal profesional y administrativo, que forman parte del grupo permanente de una institución, y que en el largo plazo son quienes apoyan las tareas de docencia e investigación dirigidas de manera preferente a nuestros estudiantes, centro de la tarea universitaria. Esto, sin dejar de reconocer también la relevancia que tienen los exalumnos y la gran cantidad de personas en la sociedad en que nos desarrollamos para quienes la institución es querida y significativa. Quienes han pasado por nuestras aulas y tienen a la Universidad Católica por su Alma Mater, no solo la apoyan a la distancia, sino que son también clave en el entorno positivo que requiere una institución para crecer y desarrollarse en el país.

En suma, en estas líneas se entregan algunas de las principales características a evaluar en la construcción y desarrollo de un liderazgo positivo al interior de una institución universitaria al servicio de la comunidad y el país. Por supuesto que hay muchos aspectos por agregar; sin embargo, los testimonios siempre están impregnados por la experiencia personal y la personalidad de quien la asume y vive. Estas reflexiones son fruto de un trabajo universitario que ha estado conformado por éxitos, fracasos, aciertos y errores, penas y alegrías, y se presentan para compartirlas con la comunidad universitaria nacional y latinoamericana.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener conflicto de intereses.