LA EDUCACIÓN SUPERIOR: FORMANDO LÍDERES PARA EL FUTURO

Roberto Artavia

El tema que voy a desarrollar es *La educación superior: formando líderes para el futuro*. Quisiera hacer un planteamiento práctico de cómo debemos –en la educación superior, en la educación universitaria– dotar a nuestros estudiantes de una vocación de liderazgo. Para llevar a cabo este propósito, acudiré a una definición sencilla de qué es liderazgo. Un líder es una persona capaz de enfrentar, a veces, cosas impopulares. De alguna manera deberá mover a la sociedad y a la comunidad hacia un estado deseable, aunque esa comunidad quizá todavía no comprenda la visión que le plantea el líder. Un líder es una persona capaz de movilizar recursos en función de una visión a largo plazo. En realidad, el líder es alguien que establece una visión y que lleva a movilizar recursos de la comunidad, tanto humanos, como financieros, intelectuales, científicos, etc., en función de esa visión.

Un líder es una persona digna de imitar y de seguir. En este sentido, el líder debe tener una dimensión carismática fundamental: debe ser una persona capaz de cambiar el futuro para sí mismo y para quienes lo rodean y, así, el liderazgo se convierte –en ese mundo desigual que acabamos de comentar– en una función fundamental de algunas personas.

En un juego de palabras, que gusta mucho a los norteamericanos, se dice que, en cualquier grupo de cien personas, hay una persona que hace las reglas del juego, cinco personas que juegan el juego, y noventa y cuatro que son las fichas con las que juegan los demás, los seis primeros. Se debe tener un enorme cuidado de no concebir el liderazgo en estos términos. En realidad, el liderazgo debe ser movilización, integrar a las poblaciones, a las masas, a los ciudadanos de las comunidades, a este proceso de desarrollo. Otra función que ejerce un líder es que mediante sus actitudes, sus acciones y su vida, establece los valores por medio los cuales una comunidad debe vivir y tomar decisiones.

Yalena de la Cruz, que habló anteriormente, nos remitía a una serie de virtudes en las cuales el líder debía ser visionario, debía ser una persona de gran valor (porque iba a sacrificar algunas cosas personales en función de esa visión), debía tener una vocación. El líder que quiere cambiar la forma de ver el mundo, la forma en que ese mundo es comprendido y de que ese mundo funcione, requiere de una vocación especial: tiene que tener muchas capacidades. En otras palabras, debe ser una persona que tenga capacidad técnica de comunicación y otras habilidades específicas. Debe ser un comunicador, una persona de gran energía, una persona cuyos valores sean comprendidos y visibles. Tiene

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

que ser tenaz, tiene que estar convencido, tiene que ser creativo, carismático, solidario –y esto es importante– : el líder sólo se hace creible en el momento en que la comunidad lo interpreta como alguien que tiene como fin, cosas más allá de su propio beneficio, que es transparente y que tiene alta credibilidad. Por supuesto, esa persona difícilmente existe. De éstos debe haber habido cuatro o cinco en la historia del mundo; pero, nos da un sentido real de cuáles son algunas de las características que un líder debe tener y lo difícil que es ser un líder verdaderamente efectivo.

Procuraré ser más práctico: uno de los aspectos de liderazgo que encontré investigando en la biblioteca del INCAE, es el de un líder moderno como una persona que generalmente tiene una dimensión económica. También el líder de una comunidad tiene dimensiones políticas, cívicas, filantrópicas, y hasta una dimensión familiar. Desde su papel como miembro de una familia, se asegurará de que su familia contará con los recursos para ejercer las opciones que se le presentarán en el futuro. Además, deberá tener una actividad social relacionada en parte con la vida, con la recreación, el entretenimiento, los placeres de la familia y los enlaces hacia la comunidad.

De esta manera, se nos presenta una faceta interesante: para que alguien sea un líder efectivo, debe ser un agente efectivo en tres dimensiones, ninguna de las cuales es fácil de ejercer por cuenta propia. Ser un líder comunitario requiere de gran energía y dedicación, ser un líder en alguna dimensión económica también requiere de gran energía: todos sabemos que si algo requiere más energía que los otros dos, es ser líder de una familia ejemplar, dedicarse a dirigir una familia que realmente sirva como modelo para la sociedad.

De aquí surge una pregunta que debemos hacernos los educadores con mucha seriedad: ¿es el liderazgo definido en esa forma algo que se pueda enseñar, o es algo más bien que surge en parte por la herencia, en parte por la genética, en parte por la vocación, en parte por la experiencia, en parte por como se enfrenta el ambiente, etc.? Desde el punto de vista de una institución de educación superior, nosotros podemos enseñar a la gente, con mucha claridad, lo que hacen otros líderes y, si de verdad esos líderes son dignos de imitar, también son dignos de seguir. Entender lo que algunos líderes hacen, puede motivar a las personas a tomar papeles similares en su comunidad, en su sociedad.

En un proceso educativo se pueden formar valores deseables. Y no sólo estamos hablando de los valores como virtudes, sino que cuando hablamos, por ejemplo, de la solidaridad que, como se vio en la presentación de Yalena de la Cruz, debiera ser tal vez el valor fundamental de todos los procesos sociales del siglo XX. Y todo esto es algo que se puede ejercer. Deberíamos ver la solidaridad como un músculo que se puede desarrollar y no como un concepto abstracto de una virtud que no se puede tocar. En las universidades se puede hacer esto de una forma práctica. También se puede predicar, pero no es sólo aquella prédica de situarse en un púlpito y decir: "esto es lo que hacen los líderes, esto es lo que hace la gente buena", sino predicar de una forma visible con el ejemplo y con mensajes claros. Y cuando digo mensajes claros, son los mensajes a los que estamos acostumbrados en la escuela de negocios: los premios, castigos, reconocimientos; un conjunto de mensajería –si se quiere– que se le envía a un estudiante no con una calificación de que sabe el ochenta o el setenta por ciento de la materia, si no cuánto está participando de manera efectiva en el proceso de desarrollo humano que deberíamos estar evaluando. De esta manera, veremos entonces que el ambiente de la universidad se irá transformando, irá tomando dimensiones interesantes.

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

En el concepto que estamos manejando, el graduado de la educación superior siempre tiene la opción de ser líder. Lo que estamos tratando de decir es que la educación superior, en un ambiente como el nuestro, es de por sí un privilegio y que la persona que recibe dicha educación, tiene la opción y la obligación de asumir responsabilidad por una parte del desarrollo de su comunidad y de su sociedad.

La opción de liderazgo es una realidad para todo estudiante universitario. También supone que la universidad lo forma a uno en términos profesionales y técnicos, y que la dimensión de las capacidades existe y resulta del proceso universitario. Esto significa que quien es graduado universitario va a ser un líder –posiblemente algunos serán muy carismáticos, muy amplios, líderes absolutos de una sociedad o de una comunidad; otros, en cambio, se situarán como líderes más especializados dentro de su comunidad– y, si se les educa bien, de alguna manera les habremos transmitido valores que puedan hacer diferencia para su comunidad. El planteamiento que trato de comunicar, es que nosotros debemos estar transformando las universidades no sólo en centros de enseñanza superior –de la más alta calidad posible–, sino en centros de acción comunitaria totalmente tangibles. En otras palabras, no es que la universidad contribuya porque forma líderes en el sentido más abstracto posible, sino porque en realidad establecemos en ella mecanismos para que valores como la solidaridad, sean practicados en cada una de las acciones y en cada uno de los momentos del proceso universitario.

Todo esto debe afectar profundamente los procesos educativos, porque los mismos procesos no pueden ser formadores exclusivamente de capacidad técnica o intelectual. Estamos hablando de transformación de valores, de vocación de liderazgo y de cosas que no es tan típico enseñar en la universidad. Lo anterior conlleva la necesidad de que el proceso educativo sea una vivencia transformadora que de alguna manera nos afecte a un nivel profundo en lo personal. Ya no es sólo: "Yo soy un excelente ingeniero porque sé matemáticas, física, mecánica, química, lo que sea"; sino "yo soy un excelente ingeniero que, además, comprende las necesidades de esta comunidad y actúa sobre ellas". Y al igual que nos enseñan a disfrutar de algunas cosas de nuestra profesión –si usted es buen profesional le pagan bien y le va bien en la vida–, que aprendamos también que hay una recompensa, que hay otro conjunto de recompensas que se reciben de la comunidad cuando uno actúa sobre ella en un sentido positivo. Esto no significa que me van a dar más dinero o que me van a hacer una estatua –aunque si somos muy buenos a lo mejor nos la hacen después–, sino que estamos hablando, de forma práctica, de esa satisfacción personal que uno siente cuando realmente actúa en bien de la sociedad y ve el cambio en ella. Es en realidad esa vivencia la que tenemos que asegurarnos que tengan todos nuestros estudiantes. Además, deben dotar a cada estudiante de un espejo en el cual se reflejen sus valores y le obligue en alguna medida a ejercitarlos. En otras palabras, nosotros tenemos que asegurarnos de que, en la universidad y también en los procesos educativos anteriores, los estudiantes discutan sus valores; pero, también que tengan que enfrentarlos de una forma práctica. Vamos a intentar proponer una manera concreta de hacer eso.

Todo este tema de valores es algo que se puede comunicar y predicar; pero, para mí, en realidad los valores sólo se aceptan a través de experiencias prácticas de los estudiantes y los profesores. Les podría hablar todo el día y podría darles una conferencia diaria sobre la solidaridad a los estudiantes; pero, hasta que no vayan a una comunidad a ejercer la solidaridad, a despegarse realmente de algo que para ellos tenga un valor

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

–porque hay una parte de esa comunidad que lo requiere más y estén dispuestos a dárselo–, no habrán experimentado los estudiantes lo que es este valor. También implica que los valores se deben incorporar al diseño académico de una forma consciente y práctica, en vez de simplemente decir: "¡Ah, no!, esta universidad siempre ha sido muy buena, muy rígida, muy exigente y nuestros estudiantes van a lograr esto, esto y esto por su formación". Eso no es cierto. En la realidad hay que diseñar las oportunidades.

El INCAE [Instituto Centroamericano de Administración de Empresas], que por muchos años ha dicho ser una escuela de liderazgo, en lo que ha sido exitoso es en darle a la gente una vocación de trabajo fuerte, increíble; porque para graduarse allí hay que trabajar setenta horas a la semana en estudio, en clases, en la biblioteca, en discusiones de grupos, etc., y ese valor, que para nosotros es tan importante, de esforzarse al máximo todo el tiempo, se logra porque los estudiantes lo asimilan de tal manera que lo desarrollan y lo viven. Por supuesto, los valores se deben practicar en el seno de la universidad en vez de ser simplemente parte de la retórica universitaria. A continuación, vamos a tratar de proponer una forma específica de hacerlo.

He distinguido entre los valores y las virtudes para separar que, en realidad, cuando hablamos de las virtudes posiblemente son cosas que uno tiene que decidir casi a un nivel de conciencia personal. Los valores, no. Los valores son de la comunidad, de la organización, de la universidad, de la sociedad y se pueden compartir, se pueden comunicar y se pueden, inclusive, ejercer, en primera instancia, por influencia y liderazgo de unos pocos. Es importante no sólo enseñar los valores como virtudes, sino como mecanismos prácticos de acción comunitaria y social. No es decir: "La solidaridad es deseable porque un 33% de la humanidad está en la pobreza"; sino: "Señores, en este país hay pobres, y ustedes como estudiantes universitarios van a resolver estos quince problemas de ese grupo de pobres. Los van a analizar, los van a trabajar, van a hacer propuestas que incluyan las limitaciones de recursos que existen, las limitaciones organizacionales, políticas y otras". Realmente hay que enfrentarlos a la problemática de la comunidad en una forma práctica y no simplemente como algo que puede ocurrir.

A valores como la ética, la honestidad, la solidaridad, la transparencia, que también son virtudes, debemos agregarles valores como la comunicación, el trabajo en equipo, la creatividad, la rendición de cuentas, que son mecanismos prácticos de liderazgo en la vida moderna. Así, la universidad no sólo debe tener las virtudes como valores sobre los cuales actúa, sino asegurarse de que en el proceso educativo los estudiantes tengan la oportunidad de desarrollar estos valores que les dan armas a las virtudes para desplegarse completamente. Y dicho sea de paso, esto es algo que hay que echar hacia atrás en todo el proceso educativo.

Hace unos días tuvimos un evento muy bonito en el INCAE con un grupo de personas del Instituto Tecnológico de Massachussetts, y uno de los señores que participaba en el evento, dijo: "uno de los verdaderos defectos de nuestras sociedades –y hablaba en un sentido muy general– es que nos encanta hablar de la creatividad, por ejemplo. Pero, ¿qué pasa cuando un niño desarma un juguete? Se le dice: "–¡Qué chiquillo tan curioso! No sea curioso. –Mami, es que yo quiero... –No, no invente. Usted tiene que hacer tal cosa. –Mami, es que yo quiero ir y ver si puedo arrancar esta hojita para ver si le sale lechita. –No, eso es peligroso. No se le ocurra. No experimente, no trate". Estamos diciendo que la creatividad es un valor deseable y toda la mensajería del hogar, de la comunidad y aun de la escuela, atentan en contra de ese valor o de esa forma

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

de ver el mundo en particular. Entonces, es importante también entender una cosa: La universidad no puede ser un taller de carrocería y pintura para tratar de reparar el daño hecho a lo largo de una vida educativa completa. En realidad, muchos de estos procesos van a tener que bajar a la educación secundaria y primaria, particularmente los que están relacionados con las virtudes, porque eso no se puede corregir a los veinte años, cuando se han vivido desde el principio de una forma equivocada.

No todas las condiciones de liderazgo se pueden promover con la misma eficacia en la universidad. La creatividad hay que estimularla desde las primeras etapas del proceso educativo. Uno no se puede hacer creativo a los veinte años, tiene que haber experimentado a lo largo de la vida. Sin embargo, la solidaridad sí se puede estimular con el ejemplo, la vivencia, la prédica y el reconocimiento en etapas de la educación superior. La universidad, sin embargo, no va a poder corregir por sí sola todas las deformaciones a las que hayan sido expuestos los estudiantes.

Las universidades, incluyendo los posgrados, son capaces de formar líderes para las comunidades. Para lograrlo, en mi opinión, se requiere de un diseño integral del proceso educativo que incluya la promoción activa de los valores y virtudes de los líderes. En otras palabras, no debe graduarse un estudiante que no haya tenido un proyecto de acción comunitaria, que no haya tenido que atender un proyecto de pequeña y mediana empresa, que no haya tenido que atender un problema relacionado con la pobreza. Eso es vivir el valor alrededor de la solidaridad. Eso es crear líderes para la comunidad. Eso es movilizar la fuerza de las universidades en pro de una sociedad. Se requiere también de un ambiente humano, físico y curricular que haga del ligerazgo y sus valores una práctica frecuente de los estudiantes, profesores y hasta de los empleados administrativos. Con todo respeto, a mí me parece que en realidad muchos de nuestros recintos universitarios se convierten más bien en centros de autoservicio hacia el proceso educativo, aunque también hacia el sindicato, hacia la facultad –que no quieren que les muevan mucho las ramas porque están muy cómodos en su estructura–, hacia los estudiantes que se les permite avanzar en mediocridad, con tal de decir que tenemos una alta tasa de graduación o una alta tasa de profesionales en nuestro país. Lo que debiéramos asegurarnos es que cada estudiante que salga, pueda ejercitar sus valores, valores representativos de la comunidad en cada momento. Y requiere también, de una comprensión práctica de la comunidad y de sus necesidades por parte de la universidad. En otras palabras, la universidad debe formar parte integral de la comunidad, y debe servir a ésta de una manera directa y no separar el proceso de desarrollo intelectual e investigativo de lo demás.

Para formar líderes, entonces, la universidad debe convertirse en un centro de vivencias prácticas para el ejercicio de los valores deseables en los líderes, debe convertirse en un verdadero modelo de liderazgo como institución, ejercitando claramente sus propios valores y comunicándolos efectivamente a estudiantes, facultad y trabajadores. El reconocimiento de aquellos que viven los valores del recinto universitario, es fundamental para que dichos valores sean verdaderamente promovidos. Además, debe tener un papel proactivo y positivo sobre el desarrollo humano, social y ambiental de las comunidades a las que sirve. Pongo énfasis en esta palabra "positivo", porque la universidad no se puede dar el lujo de ser un centro que identifica los problemas de una comunidad y nada más. Tiene la responsabilidad absoluta de proponer

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

soluciones a esos problemas y, por lo tanto, hacer una contribución positiva a su solución en vez de sólo identificar problemas.

ROBERTO ARTAVIA. Doctor en Administración de Negocios por la Universidad de Harvard. Actual rector del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei