

## LA COLEGIALIDAD EN LA DIRECCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES. UN ENFOQUE ORIGINAL DEL BEATO JOSEMARÍA ESCRIVÁ

Julio César Durand\* y Carlos Pujadas\*\*

### Introducción

La colegialidad es considerada como una de las características constitutivas de una verdadera universidad. Sin ella, los ideales de una buena educación y del desarrollo de relaciones de trabajo colaborativas, pueden ser fácilmente reemplazados por una dirección administrativa y autocrática.

En el *thesaurus* de la base de datos ERIC<sup>1</sup> se describe la colegialidad del siguiente modo: “relación entre personas dentro de una profesión, campo científico, organización u oficina, caracterizada por la confianza, apertura, preocupación por el otro y la cooperación”.

En esta ponencia proponemos que la concepción de la colegialidad del Beato Josemaría ha supuesto un aporte original que se ha anticipado

\* Contador Público Nacional. Doctor en Ciencias de la Educación. Investigador. Director de Relaciones Internacionales de la Universidad Austral, Argentina. Asesor Universitario; [Julio.Durand@rec.austral.edu.ar](mailto:Julio.Durand@rec.austral.edu.ar)

\*\* Arquitecto. Fue Secretario Académico de la Universidad Austral, Argentina. Consultor Académico para Universidades; [carrizal@supernet.com.ar](mailto:carrizal@supernet.com.ar)

<sup>1</sup> ERIC (Educational Resources Information Center). En el momento de la consulta, la base de datos contaba con 204.907 documentos sobre educación, de los cuales 72.200 se refieren a la educación superior. Se trata de artículos en revistas especializadas, ponencias y trabajos presentados en congresos científicos, etc.

a la elaboración de especialistas y teóricos en la dirección de organizaciones. Por un lado suministrando a las instituciones universitarias que son obras de apostolado corporativo del Opus Dei un concepto claro de la colegialidad en su gobierno, y a la vez, un modo operativo de practicarla.

Pero antes de analizar esa contribución es necesario que presentemos el tratamiento dado a la colegialidad en la literatura especializada sobre organizaciones y sobre educación superior.

### La colegialidad como cultura, estructura y comportamiento

Analizado como fenómeno organizativo podemos distinguir tres significados del término colegialidad en correspondencia con otros tantos enfoques extensamente utilizados en la disciplina. Se trata de ver la colegialidad como cultura, como estructura y como comportamiento de los integrantes de una organización.<sup>2</sup>

Existen dos interpretaciones más corrientes de la colegialidad como cultura, una es esencialmente política y la otra más interpersonal o social. En el sentido político se tiende a identificar la colegialidad con las formas democráticas, aunque hablando con precisión son conceptos distintos, que se diferencian aún más al considerar el carácter de organización profesional de la universidad. De modo resumido, este sentido de la colegialidad destaca su papel como seguro contra todo abuso de autoridad o tiranía.

La dimensión social o interpersonal<sup>3</sup> de la colegialidad como cultura, pone el acento en la concepción de la universidad como comunidad y en el servicio como característica destacada del comportamiento de todos sus integrantes.

<sup>2</sup> Bess, James L. "Collegiality: Toward a Clarification of Meaning and Function", en Smart, John C. (Ed.). *Higher Education: Handbook of Theory and Research. Volume VIII*, New York, Agathon Press, 1992.

<sup>3</sup> Dill, David D. "The management of academic culture: notes on the management and meaning of social integration", *Higher Education*, 1982, 11: 303-320.

Las tendencias dominantes en las últimas décadas en los sistemas de educación superior implican un resquebrajamiento de la colegialidad como cultura. La fragmentación de las ciencias y el dominio de la lógica del mercado deterioran el sentido de comunidad y desalientan el comportamiento de servicio.<sup>4</sup> También se manifiesta el retroceso en los enfrentamientos entre grupos, con un mayor activismo político, que según Bess<sup>5</sup> paradójicamente es señal de una colegialidad debilitada.

La colegialidad como estructura se refiere a un modo particular de controlar e integrar la organización, con la autoridad requerida para algunas actividades distribuida en una manera única que usualmente comporta la asignación de derechos de participación a los miembros de la institución. La finalidad que justifica la estructura es promover el logro de un bien común coordinando la acción de todos y cada uno.

La típica estructura de la universidad supone una supervisión indirecta por parte de la dirección, en lo que podría denominarse el ejercicio compartido de la autoridad entre los académicos y los directivos. La identificación que hacen algunos de la colegialidad con los órganos de gobierno representativos y electivos puede ser acertada en algunos casos, pero en otros no.<sup>6</sup> No se debe confundir los elementos propios de la estructura democrática con la colegialidad.<sup>7</sup>

No existe una estructura que per se pueda llamarse colegial de un modo inequívoco. Las funciones manifiestas e implícitas de la estructura son las que permiten calificarla de colegial o no, y estas funciones están determinadas por la cultura y por el comportamiento de los participantes en la institución.

El comportamiento colegial está estrechamente relacionado con el sentido de comunidad que tiene la universidad, que se manifiesta en acciones 'prosociales',<sup>8</sup> con una dimensión de altruismo, o en la sugerencia

<sup>4</sup> Durand, Julio C. "¿Es inevitable la fragmentación de la universidad?", *Criterio*, LXXI (2228), 1998, 613-617.

<sup>5</sup> Bess, 1992, *op. cit.*

<sup>6</sup> Waters, M. "Collegiality, bureaucratization, and professionalization: a Weberian analysis", *American Journal of Sociology*, 1989, 94(5): 945-1072.

<sup>7</sup> Bess, 1992, *op. cit.*

<sup>8</sup> Brief, Arthur P. y Motowidlo, Stephan J. "Prosocial organizational behaviors", *The Academy of Management Review*, 1986, 11(4): 710-725.

te teoría de la acción humana de Juan Antonio Pérez López<sup>9</sup> por la motivación trascendente.

El comportamiento colegial es distinto de las acciones 'formalmente' exigidas por la definición de tareas de la organización, se dirige hacia fines valorados por la institución y promueve el bien de otras personas, grupos o el conjunto.

El comportamiento 'prosocial' que puede llamarse colegial se fundamenta en las creencias sobre la motivación personal y los valores que lo impulsan, concretamente que los otros deben ser tratados como personas adultas, que las interacciones no deben ser manipulativas, y que los resultados de esas interacciones pueden ser integradores y no una suma cero, o meramente distributivos.

### Equipos de gobierno

A pesar de que sea un lugar común afirmar que la universidad es una organización colegial, la realidad demuestra que el grueso de la acción organizativa se fundamenta en la Administración según la denominación corriente en Estados Unidos, o en las decisiones de los directivos de distinto nivel con funciones ejecutivas. Es difícil encontrar verdaderos equipos directivos, y se pone el acento en el liderazgo individual.<sup>10</sup>

El equipo directivo 'convencional' es visto por el líder como la mera suma de un grupo de personas a las que se les asigna un segmento de responsabilidad sobre el funcionamiento de la organización. La visión más compleja y actual de los equipos directivos muestra un grupo más igualitario (menor distancia entre los roles del líder y quienes lo secundan) y un mayor involucramiento de todos los integrantes en la marcha general de la institución.

Se pueden describir los equipos directivos de acuerdo con las funciones que cumplen, sus propósitos y actividades predominantes, tal

<sup>9</sup> Pérez López, Juan A. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, Rialp, 1993.

<sup>10</sup> Durand, Julio C. *Dirección y liderazgo del departamento académico en la universidad*. Pamplona, EUNSA, 1997.

como se muestra en la Tabla 1, adaptada de Bensimon y Neumann.<sup>11</sup>

Los equipos directivos complejos poseen o han logrado desarrollar las tres funciones, mientras que los convencionales o simples tienden a cumplir sólo la función utilitaria, siendo el equipo y la institución, sensiblemente dependientes del líder. Un caso intermedio que muestra un cierto desarrollo es cuando el equipo también logra funcionar como apoyo y refuerzo de quien preside el grupo directivo.

Nuestra posición es que para calificar el gobierno de la universidad como colegial deben existir equipos directivos 'reales', es decir que cumplan con las tres funciones arriba descritas.

Lo más frecuente es que el rector o quien lidera 'utilice' su equipo como fuente de información para él o ella tomar las decisiones y guiar la institución según su personal visión. Una posición más sofisticada es la de quienes permiten cierto grado de participación en la toma de decisiones y planificación, pero acotando siempre el papel de los demás a un sector o función, sin hacer responsable al equipo de la marcha global de la institución. Esto también se observa cuando los integrantes del grupo directivo son representantes de un grupo de interés o de las distintas unidades que conforman la universidad, actuando de un modo político a través de negociaciones y consensos, que hacen perder de vista el bien común. De todas maneras es siempre el líder (en este tipo de equipos) el que decide e impulsa la acción. La relación es entre un superior y sus subordinados, por lo tanto muy poco colegial.

<sup>11</sup> Bensimon, Estela M. y Neumann, Anna. *Redesigning Collegiate Leadership. Teams and Teamwork in Higher Education*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1993, p. 34.

Tabla 1: Caracterizando los equipos directivos  
(Bensimon y Neumann, 1993)

| Función              | Imagen                   | Propósito  | Comportamiento                         | Actividades  |
|----------------------|--------------------------|--|--|--|
| Utilitaria           | Formal                   | Ayudar al líder (rector, decano, etc.) a lograr un sentido de racionalidad y mantener el control sobre el funcionamiento de la universidad.                | Relacionado con las tareas específicas | Ofrecer información, coordinar y planificar, tomar decisiones.   |
| Expresiva o cultural | Social                   | Ayudar a reforzar el sentido de identidad e integración entre individuos que forman parte de un proyecto conjunto.   | Integradora, asociativa.               | Darse apoyo mutuo, aconsejar al líder.   |
| Cognitiva            | Construcción del sentido | Aumentar la capacidad de comprensión de los integrantes individuales, posibilitar que el equipo se comporte como un sistema creativo y también correctivo. | Entender, dialogar                     | Observar los problemas desde perspectivas múltiples; cuestionar, desafiar, discutir alternativas; actuar como sistema de supervisión y <i>feedback</i> . |

La función cognitiva es la que consideramos como manifestación plena de la colegialidad en un equipo directivo y que favorece la cultura y el comportamiento colegial del resto de la universidad. Es la más difícil de desarrollar y sostener en la práctica, y por eso está muy poco presente en la mayoría de los equipos directivos de las universidades, al menos norteamericanas, entre otros factores por su gran tamaño, complejidad política y fragmentación.<sup>12</sup>

### El Beato Josemaría y su concepción del gobierno colegial

Analizaremos a continuación las enseñanzas del Beato Josemaría sobre el gobierno colegial y luego sus manifestaciones en las universidades obras corporativas del Opus Dei. El aporte original y precursor del Beato Josemaría está documentado en *Instrucciones* y *Cartas* escritas en los primeros años de existencia del Opus Dei. Muchos de estos textos están siendo recogidos en biografías y estudios publicados recientemente.

En primer lugar es necesario recordar que el Beato Josemaría fue un apasionado de la institución universitaria y él mismo un universitario cabal. En 1967 afirmaba en una entrevista: “me considero universitario: y todo lo que se refiere a la Universidad me apasiona”.<sup>13</sup> Desde que inició sus estudios de Derecho en la Universidad de Zaragoza se sintió a gusto y se comportó con plena naturalidad en los ámbitos académicos.<sup>14</sup>

“Al hablar del amor a la universidad del Fundador del Opus Dei nos referimos a un arraigado sentimiento personal de Mons. Escrivá”.<sup>15</sup> Esa cercanía le ayudó a transmitir los valores auténticamente universita-

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 49

<sup>13</sup> Escrivá de Balaguer, Josemaría. “La Universidad al servicio de la sociedad actual”. En AA. VV., 1993, pp. 133-152. Entrevista realizada por Andrés Garrigó. Publicada en *Gaceta Universitaria*. Madrid, 5-X-1967.

<sup>14</sup> Vázquez de Prada, Andrés. *El Fundador del Opus Dei, I. ¡Señor, que vea!*, Madrid, Rialp, 1997, p. 213.

<sup>15</sup> del Portillo, Álvaro. “La Universidad en el pensamiento y la acción apostólica de Mons. Josemaría Escrivá”. Prólogo a AA. VV., 1993, 13-39.

rios a las instituciones que impulsó, haciendo que se nutrieran en las fuentes de la tradición multisecular de la universidad.

No podemos detenernos en todas las facetas del espíritu universitario del Beato Josemaría, muchas de las cuales se encuentran tratadas en un excelente volumen publicado por la Universidad de Navarra.<sup>16</sup> Nos referiremos solamente a algunos aspectos que ilustran nuestro tema.

### Cultura colegial

La colegialidad como cultura o rasgo propio de la vida universitaria se manifiesta en las enseñanzas del Beato Josemaría en tres aspectos en consonancia con el modo corriente de entenderla tal como explicamos antes, aunque con algunas diferencias que precisaremos. Mons. del Portillo lo sintetizaba así: “Junto a la preparación profesional, y al espíritu de servicio, los universitarios han de ejercitarse en el espíritu de convivencia”:<sup>17</sup>

a. En primer lugar hace falta trabajar bien con sentido profesional, con exigencia y seriedad. Así, proponía a los universitarios: “El ideal es, sobre todo, la realidad del trabajo bien hecho, la preparación científica adecuada durante los años universitarios”.<sup>18</sup> Profesionalismo y colegialidad no son términos equivalentes, pero sin el primero es imposible que se desarrolle la última.<sup>19</sup>

b. El trabajo académico y científico hecho con rigor debe perfeccionarse por el deseo de servir a la sociedad y a cada persona concreta.<sup>20</sup> Es lo que denominamos dimensión interpersonal de la colegialidad como cultura, que se manifiesta también en comportamientos desinteresados o ‘prosociales’. En un acto académico decía el Beato Josemaría: “Sois, en

<sup>16</sup> AA.VV. *Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universidad*. Pamplona, EUNSA, 1993.

<sup>17</sup> del Portillo, Á., en AA.VV., *op. cit.*, 1993, p. 31.

<sup>18</sup> Escrivá de Balaguer, J. 5-X-1967, *op. cit.*

<sup>19</sup> Sanders, Irwin T. “The University as a Community” en Perkins, James A. *The University as an organization*, New York, McGraw Hill, 1973, p. 65.

<sup>20</sup> del Portillo, Álvaro. “Responsabilidad de la institución universitaria”. Mensaje leído el 26-VI-1985, durante el acto académico *in memoriam* celebrado en la Universidad de Navarra. En *Una vida para Dios. Reflexiones en torno a la figura de Josemaría Escrivá de Balaguer*, Madrid, Rialp, 1992, pp. 61-66.

verdad, servidores nobilísimos de la Ciencia, porque dedicáis vuestras vidas a la prodigiosa aventura de desentrañar sus riquezas, pero además la tradición cultural del cristianismo, que transmite a vuestras tareas plenitud humana, os empuja a comunicar después esas riquezas a los estudiantes, con abierta generosidad, en la alegre labor de magisterio, que es forja de hombres, mediante la elevación de su espíritu”.<sup>21</sup>

c. Con estos rasgos se consolida una visión de la universidad como comunidad de todos los saberes, lugar de encuentro y convivencia en libertad: “es la casa común, lugar de estudio y de amistad; lugar donde deben *convivir en paz* personas de las diversas tendencias que, en cada momento, sean expresiones del legítimo pluralismo que en la sociedad existe”.<sup>22</sup>

La colegialidad como cultura incluye todas estas notas, que como dijimos aseguran la inviabilidad de los abusos de autoridad, de un comportamiento tiránico por parte de cualquiera de los integrantes de la institución, evitando tener que reproducir la lógica de la democracia política, que conlleva un uso poco eficiente de los recursos, la búsqueda de soluciones de compromiso y otros inconvenientes.<sup>23</sup>

### Estructura colegial

La cultura colegial influye y a la vez es condicionada por las estructuras de gobierno de la universidad, y por el comportamiento, el uso que hacen las personas de esas estructuras. Es en esta concepción colegial de las estructuras de gobierno donde pensamos que el Beato Josemaría fue un innovador y se adelantó a desarrollos bastantes recientes en la teoría de las organizaciones.

Concretamente nuestro argumento es que el establecimiento de equipos directivos en todos los niveles de decisión en las universidades obras corporativas del Opus Dei, como un rasgo recibido del régimen

<sup>21</sup> Escrivá de Balaguer, Josemaría. “Servidores nobilísimos de la Ciencia”. En AA.VV., *op. cit.*, 1993, pp. 85-93. Discurso pronunciado el 7-X-1967.

<sup>22</sup> Escrivá de Balaguer, J. 5-X-1967, *op. cit.*

<sup>23</sup> Bess, 1992, *op. cit.*

de gobierno de esa institución de la Iglesia,<sup>24</sup> constituye una originalidad del Beato Josemaría en el modo de plasmar la colegialidad:

a. El Beato Josemaría tenía una concepción no utilitaria o reductora de los equipos directivos.

b. El modo de funcionar de los equipos directivos promueve la integración y el desarrollo de las capacidades directivas.

c. Los Consejos de Dirección en las universidades obras corporativas del Opus Dei son equipos directivos complejos, funcional y cognitivamente hablando.

La idea fundamental radica en la profunda convicción del sentido de servicio de las tareas de gobierno: “Mons. Escrivá de Balaguer entendió siempre su misión de gobierno como servicio a las almas”.<sup>25</sup> Fue un gran enemigo del autoritarismo y de cualquier tipo de tiranía tal como lo refleja este punto de *Surco*:<sup>26</sup> “Autoridad. No consiste en que el de arriba ‘grite’ al inferior, y éste al de más abajo. Con ese criterio –caricatura de la autoridad–, aparte de la evidente falta de caridad y de corrección humana, sólo se consigue que quien hace cabeza se vaya alejando de los gobernados, porque no les sirve: ¡todo lo más, los usa!”.

En una entrevista reciente al Prelado del Opus Dei, el periodista introducía el tema del siguiente modo: “Un elemento francamente original en el gobierno del Opus Dei es el principio de colegialidad”, y la respuesta de Mons. Echevarría comenzaba así: “Con luces divinas, porque el *Codex* del Opus Dei fue obra del Fundador, respondiendo a la gracia que el Señor le daba, dispuso que el gobierno fuera siempre colegial”.<sup>27</sup> Así aparece expresamente establecido en el Título IV sobre el Régimen de la Prelatura en el nivel general (Capítulo I), en el nivel central

<sup>24</sup> Explicando las razones para la existencia de obras de apostolado corporativo, dice José Luis Illanes “se considera oportuno que existan, para que, de una parte, sirvan de ayuda a la labor de formación antes mencionada, y, de otra, muestren, gráfica y materialmente, algunos rasgos del espíritu del Opus Dei y den testimonio de su solicitud por los problemas de la sociedad que les circunda”. Illanes, José Luis. “Iglesia en el mundo: la secularidad de los miembros del Opus Dei”, en Rodríguez, Pedro; Ocariz, Fernando y Illanes, José L. *El Opus Dei en la Iglesia*. Madrid: Rialp, 4ª ed., 1994, pp. 199-300, p. 287.

<sup>25</sup> Echevarría, Javier. *Memoria del Beato Josemaría Escrivá*. Entrevista con Salvador Bernal. Madrid, Rialp, 2000, p. 329.

<sup>26</sup> Escrivá de Balaguer, Josemaría. *Surco*. Buenos Aires, Librería Córdoba, 2000, n. 386.

<sup>27</sup> Echevarría, 2000, *op. cit.*, p. 332.

(Capítulo II) y en el nivel regional y local (Capítulo III).<sup>28</sup> Cuando el Opus Dei estaba apenas empezando a desarrollarse, ya lo había establecido en varios documentos. Por ejemplo: “No hay, lo sabéis muy bien, ningún absolutismo posible dentro de nuestra familia espiritual; se van tomando todas las precauciones para evitar ese daño, haciendo que el gobierno sea colegial”.<sup>29</sup>

Los órganos de gobierno colegiados inspirados en las enseñanzas del Beato Josemaría nunca pueden ser puramente formales, como simples fuentes de información para quien hace cabeza, que ‘utiliza’ a ese grupo de acuerdo con su personal visión. En un equipo de gobierno verdaderamente colegial todos los directivos son ‘pares’. Aunque haya especialización en un área funcional, todos son responsables de la marcha de la unidad o institución.

El Beato Josemaría lo enseñaba con fuerza: “yo no soy más que un voto”.<sup>30</sup> Y todo esto además sin perder de vista y con la conciencia clara de ser el Fundador y tener toda la ayuda de Dios para cumplir con la especial misión que le había encomendado. Decía el Prelado actual en la entrevista ya citada: “Mons. Álvaro del Portillo, su colaborador más asiduo, me confirmó que, desde los comienzos, les preguntaba y les pedía opinión. Aunque llevasen poco tiempo en el Opus Dei, recurría a quienes tenía cerca para que le expusiesen con claridad sus posibles sugerencias. El mismo Mons. del Portillo comentaba que, durante los primeros años de su entrega, muchas veces le sorprendió la humildad con que le pedía su parecer sobre diferentes cuestiones. Todos se hacían cargo de que el Fundador tenía sobradas luces para decidir, y, sin embargo, no dejaba de oír a sus hijos, cambiando a veces su criterio personal, y dando las gracias por esa colaboración”.<sup>31</sup>

Veamos algunos documentos de tres Universidades que son obras de apostolado corporativo del Opus Dei. En ellos se recoge esa influencia del Beato Josemaría, directa en el caso de la Universidad de Navarra, o

<sup>28</sup> *Codex Iuris Particularis Operis Dei*, publicado como Anexo en Rodríguez et al., 1994.

<sup>29</sup> *Carta 11-III-1940*, n. 27, citada en Rodríguez, Pedro, 1994, “El Opus Dei como realidad eclesiológica”, en Rodríguez et al., *op. cit.*, pp. 21-133, p. 114

<sup>30</sup> Echevarría, 2000, *op. cit.*, p. 333.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

mediada en el tiempo en iniciativas posteriores a su muerte, como la Universidad de los Andes o la Universidad Austral:

a) Universidad de Navarra: “La Comisión Permanente de la Junta Directiva de cada Centro (en adelante, Junta Directiva), ejerce sus funciones en forma colegiada, de acuerdo con el principio fundamental de colegialidad, establecido por el Fundador y primer Gran Canciller de la Universidad, para sus órganos de gobierno pluripersonales”.<sup>32</sup>

b) Universidad de los Andes: “La Comisión Permanente del Consejo Superior (CPC) ejerce sus funciones en forma colegiada. El Rector preside y modera las reuniones de la CPC; sin embargo, para adoptar las decisiones, su voto tiene igual valor que el de los demás miembros”.<sup>33</sup>

c) Universidad Austral: “El Gobierno de la Universidad en todos los niveles será colegial. Esto no obsta a la existencia de cargos directivos individuales, con atribuciones y autoridad delegadas muy concretas. El Reglamento sobre Consejos Directivos debe precisar los alcances y manifestaciones de la colegialidad en el gobierno de la institución”.<sup>34</sup>

La función integradora y de mutuo apoyo como una manifestación más sofisticada de los equipos de gobierno por contraste a la concepción utilitarista de los mismos, también fue perfectamente comprendida por el Beato Josemaría tal como se desprende del siguiente texto: “Fomentó siempre el gobierno colegial. En 1956 nos señalaba que es necesario contar con la ayuda de los otros, ‘porque así es más fácil servir a Dios, aunando las fuerzas de tantos; porque es una manera de formar a otras personas en el gobierno, dándoles criterio; porque hay mucho menos peligro de equivocarse; porque se fomenta la unidad y la responsabilidad, al tratar con las personas que están llamadas a desempeñar esas funciones; porque el gobierno colegial se basa en la humildad y en la caridad, al escuchar y aceptar las sugerencias de los otros; porque también con el gobierno colegial es más fácil descansar, ya que los demás pueden suplirnos

<sup>32</sup> Universidad de Navarra. *Funciones de las Juntas Directivas y La función de gobierno en las Juntas Directivas (Comisión Permanente) de los Centros de la Universidad*. Documentos de trabajo, Pamplona.

<sup>33</sup> Universidad de los Andes. *El gobierno Colegiado de la Comisión Permanente del Consejo Superior*. Documento de trabajo, Santiago, Chile.

<sup>34</sup> Universidad Austral. 2000. *Proyecto Institucional. Política sobre cargos directivos y de gobierno*. Buenos Aires; [www.austral.edu.ar/intranet](http://www.austral.edu.ar/intranet)

en el trabajo, cuando no lo podamos desarrollar’.”<sup>35</sup>

Otra ventaja importante de la constitución de equipos directivos es que permite ir formando los futuros dirigentes de la institución. Así lo entendió el Beato Josemaría: “Tuvo la prudencia de delegar, porque es más fácil –comentaba– trabajar por veinte que hacer trabajar a veinte, pero quizá se esconda en esa postura la comodidad, el egoísmo, la tiranía o la falta de interés para formar a otro’.”<sup>36</sup> Quien gobierna formando un verdadero equipo no se hace imprescindible: “quiero que trabajéis de tal modo que el día que yo muera podáis continuar ocupándoos de todo como si yo estuviese en medio de vosotros. Si no, quiere decir que he perdido el tiempo”.<sup>37</sup>

Por el contrario, el tirano o quien ‘utiliza’ a los que le rodean produce aprendizajes negativos<sup>38</sup> en la organización: “un tirano suele tener dos o tres cuestiones tabú que no permite que nadie más que él toque. Para conseguirlo, deja que quienes le rodean tiranicen, a su vez, en todo lo demás... Con lo cual, el ejercicio de la tiranía viene a ser una terrible escuela de tiranos”.<sup>39</sup>

La complejidad cognitiva que se atribuyen a los verdaderos equipos directivos ya aparece en las enseñanzas del Beato Josemaría que hemos recogido y se manifiesta en los documentos de gobierno de las instituciones universitarias que son obras corporativas del Opus Dei. Concretamente la necesidad de que todos aporten sus puntos de vista, que lo hagan con libertad y sin cohibirse, y que se sepa corregir y cambiar cuando surjan nuevos datos o lo decidido anteriormente se haya mostrado equivocado. Mons. Echevarría<sup>40</sup> recuerda otras palabras del Beato Josemaría que son ilustrativas al respecto: “tú no estás aquí como de palo, para obrar al dictado. Te ruego, por amor de Dios, que me digas todo lo que veas con entera libertad, porque necesito y agradezco desde el fondo del alma

<sup>35</sup> Echevarría, 2000, *op. cit.*, pp. 333–334.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 337.

<sup>37</sup> Escrivá de Balaguer, J. Citado en Echevarría, 2000, *op. cit.*, p. 337.

<sup>38</sup> Pérez López, 1993, *op. cit.*

<sup>39</sup> Testimonio de don Rafael Caamaño Fernández, citado en Urbano, Pilar. *El hombre de Villa Tevere*, Barcelona, Plaza & Janés, 1995, p. 281.

<sup>40</sup> Echevarría, 2000, *op. cit.*, pp. 334–335.

cualquier luz para corregir, para mejorar, para cambiar lo que haya decidido”. Y también recordaba: “No se conformaba con pedir sugerencias expresamente, sino que nos repetía que en cualquier tema, después de conocer su punto de vista, e incluso su decisión, si alguno pensaba de otro modo, se lo comunicara”.<sup>41</sup>

Muchas de las enseñanzas más materiales del Beato Josemaría constituyen una demostración práctica de su aprecio por el gobierno colegial y cómo facilitararlo: la recomendación de trabajar por escrito, el llevar con orden el registro y archivo de los asuntos tratados, estudiar personalmente y previamente a las reuniones los temas a decidir, tener un horario fijo para la reunión, y, si se viven las recomendaciones anteriores, se logra que las reuniones no sean muy extensas ni se pierda el tiempo en discusiones improvisadas. Para valorar estos aspectos que algunos podrían considerar ‘menores’, baste recordar que la mayoría de los directivos de universidades norteamericanas que calificaron pobremente la tarea del grupo en que se desempeñaban, identificaron como causas a fallos en estos puntos: el rector que cambia el horario o suspende la reunión del equipo según su conveniencia, la sensación de no ser escuchados, etc.<sup>42</sup>

### Comportamiento colegial

La colegialidad será real si se manifiesta en el comportamiento de todos los que, directivos o no, dan vida a la institución. No se trata del manejo diestro de técnicas y estructuras, sino de acciones coherentes con los valores abrazados y manifestados en los documentos, y por eso afirmaba el Beato Josemaría: “No fíes nunca sólo en la organización” (*Surco*, n. 403).

El comportamiento colegial puede manifestarse en dos dimensiones que señalamos antes: la conducta comprometida con las personas y la institución, y la confianza interpersonal. Ambos aspectos se encuentran presentes en las enseñanzas del Beato Josemaría. El primero con la insistencia en el espíritu de servicio con que cada uno ha de cumplir sus

<sup>41</sup> *Ibidem*, p. 335.

<sup>42</sup> Bensimon y Neumann, 1993, *op. cit.*

tareas, siendo capaces de trascender el círculo egoísta de los propios intereses para estar abierto a los demás.<sup>43</sup>

Esa disposición desinteresada permite el crecimiento de la confianza interpersonal. Sin una verdadera confianza mutua, en efecto, no hay posibilidad de convivencia y, mucho menos, de afanes comunes. La confianza está presente en muchos textos del Beato Josemaría: “Conceded la más absoluta confianza a todos, sed muy nobles. Para mí, vale más la palabra de un cristiano, de un hombre leal –me fío enteramente de cada uno–, que la firma auténtica de cien notarios unánimes”.<sup>44</sup> Sostuvo siempre que en el Opus Dei el gobierno funciona basándose en confianza, para evitar un mal terrible: “Cuando el que manda es negativo y desconfiado, fácilmente cae en la tiranía” (*Surco*, n. 398).

Ese espíritu de servicio y esa confianza son las que hacen posible que la colegialidad que el Beato Josemaría enseñó a vivir en el gobierno sean una realidad fructífera en la vida de las universidades que inspiró.

<sup>43</sup> Urbano, 1995, *op. cit.*, p. 250.

<sup>44</sup> Escrivá de Balaguer, Josemaría. *Amigos de Dios*. Madrid, Rialp, 1984, 9ª ed., n. 159.