

Liderazgo y universidad

LA Universidad de Zaragoza se encuentra ante un nuevo periodo electoral para decidir democráticamente quién será su próximo rector. Parece oportuno, por ello, reflexionar sobre lo que implica el liderazgo en una institución democrática, o dicho en otras palabras, lo que supone una dirección moderna y creativa elegida por un sistema participativo de gestión. No es la intención de este artículo hacer una aportación teórica sobre la conveniencia o bondad social del sistema de elección democrática de rector en las universidades españolas. Por el contrario, tan solo pretendo apuntar ideas sobre lo que debe ser un liderazgo en un sistema democrático, asumiendo, con gusto, que el sistema legislativo español exija la elección democrática de su rector. Se suele insistir en la contradicción existente entre una función de dirección elegida y controlada democráticamente por los miembros de la propia institución. La cuestión se centra así en el acierto para estimular comportamientos que contribuyan a facilitar su gobierno. A continuación apunto alguno de esos posibles comportamientos.

En primer lugar, una cuestión central en esta materia consiste en la amplia disponibilidad de oportunidades que tiene el sistema democrático para favorecer actitudes y respuestas de sus miembros, lo que produce un enriquecimiento personal en la adquisición de habilidades y en satisfacciones personales. En otras palabras, un buen liderazgo representativo debe ser capaz de transmitir e inducir motivación en los miembros de su institución democrática, favoreciendo así la identificación con su misión. En segundo lugar, es necesario que la

dirección en un sistema participativo sepa crear intereses personales, legítimos y compatibles legal y éticamente con la gestión de la institución, vinculados a su buena marcha y al compromiso individual de cada miembro con ella. Ligar intereses personales, individualizados, con aquellos propios de la institución, reforzará la motivación y creatividad de sus miembros. En tercer lugar, la dirección de un sistema democrático debe estar en diálogo continuo con las personas que lo integran. Una dirección consecutiva tiene que saber compaginar eficacia y diálogo. Un exceso de eficacia o un exceso de diálogo dificultarán la gestión eficiente de la institución.

Sin embargo, el liderazgo representativo va a tener unas características singulares en el caso de la universidad. De hecho, resulta llamativo que el grupo fundamental y más directo de sus clientes, los estudiantes, sean miembros implicados en la propia gestión de la institución universitaria. El personal vinculado en la institución universitaria, es decir tanto profesorado como PAS, está directamente implicado en su actividad, pero los estudiantes son

«En el caso del liderazgo en la universidad, la dirección debe entender que es responsable del buen rendimiento universitario, y que esto lo hace en representación de su personal y de sus estudiantes»

usuarios de la misma. Principal papel de este liderazgo es, por tanto, llevar los comportamientos anteriormente indicados a estos dos grandes colectivos. La dirección debe entender que es responsable del buen rendimiento universitario, y que esto lo hace en representación de su personal y de sus estudiantes.

Otro aspecto añade singularidad a la gestión universitaria. Este es que, coherentemente con su misión, se encuentra también una actividad generadora de conocimiento, o sea la investigación, desarrollo e innovación social, científica, tecnológica y humanística. La beneficiaria directa de esta acción es la propia sociedad. Por ello se exige una importante cualificación cultural, humana y social como ingrediente necesario de ese liderazgo. Sin un buen conocimiento de la realidad social, de sus necesidades, de sus demandas, no puede haber una buena dirección universitaria.

No cabe duda que el liderazgo representativo en la universidad es una tarea muy compleja. Necesita de habilidades y capacidades singulares, de un conocimiento profundo de la institución, de voluntad de mejora, de transparencia en su gestión, de capacidad de comunicación y de escucha, de actividad y de actitud creativa, y en definitiva de eficiencia, más que de eficacia, en su capacidad de gestión.

Espero con estas ideas contribuir y enriquecer el debate y la necesaria reflexión que requiere el momento electoral por el que va a pasar la Universidad de Zaragoza, a cuyas elecciones a rector he presentado mi candidatura.