

EL LIDERAZGO POR LA FILANTROPÍA: LOS HÉROES IMAGINARIOS ESTÁN MUERTOS

MADELEINE GREEN

El tema de este informe comprende dos conceptos familiares y muy generales: el liderazgo y la filantropía. Cada uno ha generado una literatura vasta y un ejército de expertos y consultores. La tarea de definir el liderazgo ha ocupado a profesores, investigadores y filósofos durante sus carreras enteras. Sería entonces imposible intentar presentar en un instante el secreto del liderazgo exitoso. Afortunadamente, podemos fijarnos unos objetivos más modestos.

El título de este informe, “El liderazgo por la filantropía: los héroes imaginarios están muertos”, sugiere el enfoque principal del autor: que el futuro depende de nuevos modelos de liderazgo. Lo que se pretende aquí es ofrecer algunos comentarios sobre el liderazgo en el contexto contemporáneo de la educación superior y sobre los papeles complementarios desempeñados por los diferentes actores.

Para establecer el contexto, deben considerarse las condiciones actuales de la educación superior. En Estados Unidos, atravesamos un periodo prolongado de crisis financiera. Muchos expertos creen que esta crisis no es un fenómeno transitorio, sino una nueva realidad permanente. En California y Nueva York, las reducciones severas de recursos asignados por el estado han resultado en un aumento del costo de la matrícula de 40% en el lapso de cuatro años. Estos estados, como muchos otros, corren el peligro de que el alto costo de la educación universitaria excluya a un número importante de estudiantes de escasos recursos. Aunque la solicitud de fondos privados no puede nunca compensar esta disminución de ingresos, la presión de encontrar nuevas fuentes de recursos financieros es muy fuerte.

En el caso de las universidades privadas, la solicitud de fondos ha sido siempre una prioridad. En estas universidades, el resultado de la solicitud de donaciones filantrópicas determina casi directamente su calidad. Estos fondos permiten la construcción de edificios, la compra de equipos y recursos bibliotecarios y la oferta a los estudiantes de las ventajas de la educación privada.

Es decir que casi no existe una universidad estadounidense (incluidos los community colleges), que no participe en la gran competencia por los donantes. Esta presión severa sugiere que el liderazgo debe desempeñar un papel crítico para establecer una visión ambiciosa y al mismo tiempo realista, y también para articular y mantener las normas éticas que deben guiar la solicitud de fondos.

Consideremos primero el papel del presidente o del rector. Se usa en la literatura sobre el liderazgo una variedad amplia de términos para describir su papel: visionario, arquitecto, pastor, servidor, director de orquesta, mentor, entrenador. Vemos menos frecuentemente hoy día palabras que sugieren que la labor de un líder consiste en despertarse un día con una visión magnífica y completa del futuro, montarse en su caballo blanco, y convencer a las tropas universitarias de que realizar esta visión asegurará un futuro luminoso para todos. Es decir, que la imagen del líder heroico es un concepto anticuado tanto en el mundo académico como en el mundo comercial. La revista Fortune Magazine del 14 de febrero, declara en su portada que vivimos en una nueva época del “Liderazgo post-heroico”.

El liderazgo empresarial solía ser tan sencillo. Uno lo poseía o no. Y si uno lo poseía, por cierto no lo compartía. La forma más segura de saber si uno lo tenía, era mirar detrás de sí para ver si alguien lo seguía. Si no, uno regresaba a la práctica de agotar el sistema jerárquico; entonces naturalmente, el mundo se volvió al revés. La competencia global destruyó mercados estables y empresas enteras. La informática creó redes de poder espontáneas dentro de corporaciones. Un tiempo después de la “reconstrucción” pero antes de la “reinención”, se aceptó la nueva verdad vertiginosa: que la única cosa constante en el mundo de hoy es el cambio que aumenta a la máxima potencia.

Este artículo refleja el cambio que durante los últimos cinco años ha habido en el diálogo sobre el liderazgo. El concepto respetado de la jerarquía como infraestructura esencial de una organización está perdiendo su valor. Se habla del líder situado no solamente en la cima de la organización, sino en el centro. Las tareas principales de los líderes no son ordenar y controlar, sino crear una visión, motivar, comunicar, y lo más importante, compartir el poder ofreciéndolo libremente a otros.

¿Ha existido alguna vez la edad de oro donde los líderes universitarios hayan sido fuertes, decididos, de proporciones heroicas, combinando las características de Superman y el Llanero Solitario? Es poco posible, pero de todas maneras, debemos considerar las tareas de los líderes en el contexto moderno de poco consenso, de prioridades en conflicto, y de una sociedad más complicada y ruidosa.

¿Cuáles son entonces las tareas importantes del presidente o del rector en cuanto a la solicitud de fondos? Una visión del futuro es la base de toda planificación y estrategia. Esta visión no resulta de un sueño solitario del líder, sino de un proceso largo y complejo de crear una idea compartida del futuro. Esta tarea necesita que el líder sea realmente capaz de escuchar las voces diferentes de la comunidad universitaria: profesores, administradores, estudiantes, la junta directiva, las sociedades, y de todo aquello que cree un sentido compartido de la misión de la universidad. No se sugiere con esto que el líder no haga más que recoger las ideas de otros, sin brindar su propia visión. Lo que realmente importa es la fuerza de la visión colectiva más que el carisma del líder.

Luego de la visión sigue la estrategia. Implementar una campaña de solicitud de fondos necesita la cooperación y dedicación de muchas personas. Necesita un equipo profesional y también una red de voluntarios que trabajen juntos para llevar a cabo metas compartidas. Si el presidente o el rector no quiere o no puede formar un equipo eficaz, es dudoso que el esfuerzo tenga éxito. El concepto de trabajar en equipo está aceptado y respetado en la educación superior; es un aspecto de la gestión industrial que sin dificultad hemos adoptado nominalmente. Pero en la práctica, no es fácil formar un verdadero equipo; un equipo cuyos miembros traigan talentos y perspectivas diferentes y cuyo estilo de comunicación consista no simplemente en compartir información sino en intercambiar ideas, produciendo así un resultado formado por el grupo. Las investigadoras de la educación superior Anna Neumann y Estela Bensimon han descrito la importante diferencia entre “los equipos reales” y “los equipos ilusorios”. Descubrieron que en efecto, los equipos en la administración universitaria eran “ilusorios” en su mayoría, no obstante lo que pensaba el presidente. Es decir, que funcionaban más para comunicar que para tomar decisiones realmente colaborativas. Pese a que en la gestión universitaria se habla con reverencia y entusiasmo de los equipos, parece que no se ha logrado crear equipos reales.

Consideremos también el papel del solicitante profesional. Este es descrito todos los días. Pero debemos reflexionar sobre las tareas complejas del liderazgo que el líder debe cumplir. Una tarea fundamental del líder, en cualquier contexto o puesto, es la de fomentar el desarrollo de otros líderes; es decir, el papel de profesor, entrenador, mentor. Esta labor puede tomar diversas formas. Primero, todo profesional debe pensar en su responsabilidad hacia el desarrollo profesional del personal en su departamento. ¿Quiénes serán los líderes en cinco años? ¿Quién será el líder que establezca la primera ola la próxima campaña de solicitud de fondos de los exalumnos? Otro aspecto importante del fomento del desarrollo de otros es la ayuda que se les puede prestar a los voluntarios que constituyen un recurso valioso para la universidad. Su buena voluntad y su interés personal son esenciales para el éxito en la solicitud de fondos. Y estos voluntarios deben aprender a ayudar a identificar donantes potenciales, a pedir una donación, a colaborar con el personal profesional de la universidad; es decir, deben aprender a hacer su trabajo. Esta tarea, así como la tarea de educar al presidente o al rector, constituye un reto difícil para el profesional, quien frecuentemente necesita enseñar y dar asesoría sin parecer hacerlo. En todos los aspectos de su trabajo, el profesional necesita tacto, sutileza, y la capacidad de atribuir a los demás papeles más visibles.

El reto del nuevo liderazgo se ve claramente en el papel desempeñado por el solicitante profesional. Formar un equipo eficaz, motivar a sus miembros, solicitar la participación y la contribución personal de empleados, voluntarios y otros participantes, fomentar el desarrollo de estas personas, constituyen un trabajo delicado e importante.

La vida universitaria de fines del siglo XX y de principios del siglo XXI es demasiado complicada y difícil para esperar que unos cuantos líderes heroicos hagan el trabajo de todos. Es la época de líderes múltiples, de responsabilidad compartida, de redes de información y colaboración. El reto de asegurar la vitalidad y el futuro de nuestras universidades es enorme, por lo que necesitamos todos los talentos y las perspectivas que podamos reunir.