

**Liderazgo social y ciudadano**

Al inicio de este año académico 2006-2007, Año Jubilar en recuerdo de haber iniciado la Universidad Católica Andrés Bello Extensión Táchira hace 45 años las actividades universitarias en esta región de Venezuela y en memoria del Vigésimo Quinto aniversario de la Universidad Católica del Táchira, quisiera compartir con toda la comunidad universitaria ucatense algunas características del modo como entendemos y queremos ejercer el liderazgo social y ciudadano desde nuestra identidad universitaria, inspirada en la experiencia de Dios y el compromiso con la humanización de la historia de San Ignacio de Loyola, que forma parte del fundamento de nuestra identidad y misión.

Esta reflexión es especialmente importante en el contexto de la situación que vive tanto la sociedad venezolana como la humanidad entera. Ya son muchas las veces que hemos escuchado, y repetido, la idea de que vivimos un cambio de época histórica. Es necesario seguirlo repitiendo porque las implicaciones de esa caracterización del momento que vivimos son de tal complejidad y profundidad que estamos permanentemente tentados a refugiarnos en lo que somos en el presente, esperar pasivamente que se den los cambios y tratar, luego, de adaptarnos o ponernos a su altura.

Ceder a esa tentación sería algo así como renunciar en secreto al papel de la Universidad en la creación de futuro. Como universitarios sabemos que el futuro no nos viene hecho ni aparece de forma automática. El futuro resulta de decisiones y acciones de seres humanos. El futuro arranca con ese sueño de vida que se gesta en nosotros y entre nosotros que se transforma en deseo ferviente y empieza a hacerse realidad porque nuestras decisiones y acciones se orientan en esa dirección. En la creación de ese futuro deseable el liderazgo social y ciudadano cumple un papel de primer orden.

En la actual situación de Venezuela la mayor parte de la gente aspira al surgimiento de un liderazgo social y político que contribuya de manera efectiva y humana a la superación de la pobreza y al restablecimiento de unas relaciones sociales justas y legítimas. La Universidad Católica del Táchira entiende su misión como contribución al surgimiento de ese liderazgo social y ciudadano deseado y necesario.

Esa es la razón por la cual la comunidad ucatense se propuso su Plan Institucional de Desarrollo, 2005-2010, como instrumento para mejorar su oferta académica, dentro de una concepción de formación integral en la que la conciencia ciudadana madure en un servicio social eficiente que convierta a la Universidad y sus miembros en servidores de la sociedad, capaces de contribuir en la superación de la pobreza, el fortalecimiento de las organizaciones del pueblo para la participación libre y consciente en la toma de decisiones públicas y la integración en la dinámica latinoamericana y mundial que lucha por la humanización de la historia.

**Todos somos líderes, somos ciudadanos**

Un liderazgo social y ciudadano se concibe como el polo opuesto del mesianismo político representado por el "César Necesario", por el único hombre capaz de encarnar la nación entera, líder mágico e imprescindible. La historia venezolana está llena de ese culto a los héroes y esa búsqueda del mesianismo ingenuo, del iluminado presentado como la única luz en el camino de la felicidad y ofrece resolver los problemas para regalarnos la felicidad. A lo largo de los 175 años de vida republicana en Venezuela, esa ilusión ha mediatizado y sigue frenando los esfuerzos por constituir un pueblo organizado, ciudadanía consciente, con las riendas de su futuro en las manos.

Los ucatenses entendemos el liderazgo como una característica del estilo de vida que tenemos y transmitimos, como el modo de hacer las cosas presente en cada uno de los miembros de la comunidad

universitaria, encarnado en su organización, estructuras y, sobretodo, en las relaciones que establecemos entre nosotros y con los demás. Es el modo proceder que se convierte en un hábito de comportamiento, es el modo nuestro de proceder.

Proponemos una concepción del liderazgo opuesta a muchas de las convicciones existentes en nuestra cultura que asocian al líder con un cargo alto en la organización, o a la producción de resultados inmediatos. Se opone a esa imagen del líder como la persona importante que está siempre en situaciones decisivas, en batallas de vida o muerte. Proponemos como liderazgo una manera de vivir para personas normales, que no tienen la oportunidad de comandar batallas decisivas ni una vida ordenada de acuerdo a un cuidadoso plan estratégico, parecido al guión de los héroes que vemos en las películas. Proponemos un modo de vivir para nosotros, seres humanos normales obligados a improvisar respuestas ante las situaciones cambiantes que nos presenta la sociedad en la que vivimos.

Cómo se comporta un líder entendido al modo nuestro de proceder:

- ✓ Aprende y enseña todo el tiempo. Está acostumbrado a aprender de las situaciones que le toca vivir y compartir ese aprendizaje con quienes lo rodean.
- ✓ Contribuye a moldear hombres y mujeres con y para los demás porque no se encierra en sí mismo, se siente responsable del bien común e invita a la participación en la búsqueda de una vida mejor para todos.
- ✓ Persevera, no abandona el camino a la primera dificultad, ni a la segunda, ni a las que vengan, sus deseos interiores motivan una coherencia de vida que lo hace una persona consistente que persigue con constancia objetivos humanos que hoy parecen imposibles.
- ✓ Tiene capacidad de innovar porque enfoca sus desafíos de un modo que sus predecesores nunca imaginaron, abriendo nuevos caminos para avanzar hacia esos objetivos profundamente deseados.
- ✓ Busca la calidad y la excelencia en lo que hace. No se conforma con los mínimos, con salir del paso y apenas cumplir con la responsabilidad que tiene en cada momento, bien sea en su trabajo, sus estudios, su vida familiar o su compromiso político
- ✓ Se mantiene abierto a nuevas ideas, sin importar la edad en la que se encuentran.
- ✓ Hace honor a la verdad incluso por encima de su ego, porque es una persona con los pies en la tierra, capaz de darse cuenta de la realidad en la que vive, reconocer cuando está en lo cierto y, además, confía en quienes lo acompañan.
- ✓ Y, finalmente, influye en otros principalmente a través de su ejemplo de vida.

El próximo 20 de Octubre, como parte de las actividades del Año Jubilar, tendremos la ocasión de oír directamente al Sr. Chris Lowney, invitado por el Centro de Servicios de Consultoría de la UCAT, explicar las cuatro dimensiones de lo que él ha llamado el *liderazgo heroico* o el liderazgo al estilo de los jesuitas, en el que se inspira la concepción ucatense. Esas cuatro dimensiones, estrechamente interrelacionadas son:

- ✓ Estar alerta sobre sí mismo,
- ✓ Disponibilidad creativa
- ✓ Amor
- ✓ Heroísmo o motivación vital a lo mejor y más conveniente.

Estas cuatro dimensiones conforman un estilo de vida, un modo de proceder en el que no se puede prescindir de ninguna de ellas. No se pueden vivir dos o tres de ellas e ignorar las otras. Su eficacia o verdadero poder vital radica no en la suma de ellas, como piezas de una estructura mecánica, sino en el resultado que se produce al integrarlas en la vida de modo tal que se alimenten y refuerzan mutuamente.

Este modo de proceder es la clave para darle condiciones de posibilidad a la misión de la UCAT y consistencia a su Plan Institucional de Desarrollo dándole rostros concretos al perfil del egresado, del

estudiante, del profesor y del trabajador ucatense. Permítanme una breve reflexión sobre cada una de estas dimensiones

### Estar alerta sobre nosotros mismos

Estar alerta sobre uno mismo es la primera dimensión del estilo de liderazgo que pretendemos encarnar. La condición indispensable es conocerse a fondo personalmente. Lo que parece una peregrinación es algo realmente complejo. Muchas personas creen conocerse y se sorprenden de sí mismas cuando actúan de una manera imprevista. Conocerse a sí mismo es una actividad sumamente compleja que es necesario emprender consciente y sistemáticamente, y que no acaba a lo largo de toda la vida.

Para conocerse a sí mismo es necesario tomar conciencia de la propia historia, de las relaciones, de las características interiores y todas las dimensiones que constituyen a un ser humano. Pero, sobre todo, es necesario saberse relativo, que no se es el centro del universo, sino, por el contrario, dependiente de una red de relaciones que hacen referencia a un solo absoluto, a quien los creyentes llamamos Dios y los cristianos PapáDios, porque Él también se revela como una comunidad constituida en el amor.

De la conciencia de sí mismo deriva la necesidad de conocerse, la capacidad de elegir el propio camino en la vida y seguirlo con coherencia y perseverancia en el tiempo. Conocerse a sí mismo no es el fin, ni es lo equivalente a la actividad académica de producir y transmitir conocimiento o saberes. Es la condición para ejercer la libertad y tomar las decisiones conducentes a hacer realidad la vida que cada uno desea en el fondo de su corazón.

Inspirados en la espiritualidad ignaciana no podemos contentarnos con el conocimiento de nosotros mismos ni con elegir el camino de vida deseado. Sobre todo es necesario estar alerta sobre uno mismo o, lo que es lo mismo, adquirir el hábito de examinarse continuamente porque conocer bien a sí mismo y elegir el camino adecuado no garantiza que se siga el camino, se eviten las desviaciones o las prolongadas paradas en él. La clave es, por tanto, estar alerta sobre uno mismo. Ignacio de Loyola recomendando que cada uno haga ese examen vital dos veces al día y más si se encuentra en situaciones importantes. El examen es lo que nos permite mantener la conciencia de quién soy, qué quiero, qué recursos personales poseo o estoy en condiciones de adquirir.

El examen nos permite asegurar que nos mantenemos en el camino. Nos permite detectar a tiempo desviaciones o frenazos y, sobre todo, la causa de ellas para poder corregirlas. El examen es el GPS o la brújula que permite mantener claro el rumbo desde la ubicación precisa en la que se está. Es la herramienta para mantener el ritmo de avance que se pretende; también vivos los deseos y motivaciones.

¿No cambiaría en positivo nuestra Universidad si el profesor después de cada clase se tomara unos minutos y se preguntara cómo se relacionó con sus alumnos, si fue capaz de transmitir claramente los conocimientos, si atendió las necesidades de todo el grupo? Y si cada alumno al final de la clase tomara conciencia de su actitud en ella, si se preparó, asimiló lo que se ofreció, respetó a sus compañeros. Si la directora, coordinadora o secretaria de la Escuela al final de la jornada revisara cómo realizó su trabajo y así cada uno de los miembros de la comunidad, especialmente sus directivos.

El examen, en pocas palabras, es el hábito de reflexionar sobre sí mismo que permite estar alerta sobre el proceso de la propia vida, ayudando a que esté permanentemente orientada a los objetivos elegidos y movida por los deseos y valores que le dan sentido. Estar alerta sobre uno mismo garantiza:

- ✓ La libertad frente a ataduras insanas o, volviendo al lenguaje ignaciano, afectos desordenados, o sea, aquellos apegos que no están orientados al horizonte y estilo de vida que se ha elegido.

- ✓ El conocimiento de los valores, objetivos y modos de trabajar que no son negociables si quiero mantener el estilo y rumbo de vida que he elegido.
- ✓ La confianza necesaria para abrazar nuevos enfoques ante la vida y explorar nuevas ideas o perspectivas.

### Vivir con un pie alzado

La segunda dimensión del estilo ucatense de liderazgo es la capacidad de “vivir con un pie alzado”, es decir, la disponibilidad interior y exterior para responder creativamente ante las oportunidades de una historia siempre en proceso. La primera condición para vivir esta dimensión es sentirse a gusto en una historia cambiante porque se siente al mundo, la compleja realidad humana y sus relaciones con la naturaleza, como la propia casa.

Teniendo bien arraigado en uno mismo lo que no es negociable, las creencias y convicciones que dan sentido a la vida y los valores que la inspiran como producto de estar alerta sobre sí mismo, se hace necesario desarrollar ese olfato fino que permite distinguir lo que es conveniente cambiar de lo que necesario mantener. A ese olfato lo llama Ignacio de Loyola discernimiento espiritual, es decir, la capacidad conocer la sutileza de los componentes de la vida, desechar lo que no me sirve y quedarme con lo que más conviene.

El albañil que construye la casa “cierre” la arena que necesita para la mezcla de cemento adecuada para cada etapa de la construcción. Para los cimientos la necesita gruesa, con piedras que den solidez, para el piso más fina que permita pulirlo o para pegar los bloques y finísima para el friso que da elegancia a las paredes terminadas. El discernimiento nos permite ir logrando la mezcla adecuada a lo largo de la vida.

La disponibilidad creativa es posible si se recupera esa libertad interior que permite relativizarlo todo para ponerlo en función del horizonte que inspira la vida. Aquí Ignacio de Loyola usa una palabra que puede resultarnos ambigua. Nos invita a lograr la *indiferencia* ante todas las cosas creadas, es decir, a liberarnos de cualquier apego para poder sentirse en capacidad de elegir lo que más convenga al proyecto de vida que se ha elegido. La indiferencia ignaciana es la posibilidad de ser audaces en la historia pues nos coloca en una posición de poder utilizar los recursos y medios a nuestro alcance, tanto cuanto sea conveniente a los fines que inspiran la misión institucional y la vida personal.

Disponibilidad creativa, no es otra cosa que la capacidad de responder a las oportunidades que se presentan en la historia, sin dilaciones ni excusas, además, sin contar con un guión predeterminado y sin contar con nadie que te asesore o señale el camino. Es la capacidad de abrazar creativamente nuevas culturas, nuevos enfoques, nuevas ideas ante la vida y la historia, con capacidad de encontrarse a gusto en esas nuevas situaciones. Es la capacidad de innovar, de absorber nuevas perspectivas, de responder rápidamente a las oportunidades o retos y sustituir las estrategias que ya no dan resultado para adoptar nuevas más apropiadas.

Por eso la imagen de vivir con un pie alzado. Para caminar hay que estar apoyado en tierra, con un pie y con el otro en el aire para avanzar. En la vida es necesario tener claro donde se sostiene uno e ir haciendo camino al andar. El cambio sólo se produce si quienes lo encaran son capaces de cambiar

### El amor hay que ponerlo más en las obras que en las palabras

La formación que propone la UCAT pretende generar un liderazgo humanizador en contraposición al liderazgo avasallador que genera dependencia, oprime y deshumaniza, que crea indigentes, mendicantes en lugar de compañeros, hermanos, ciudadanos y pueblo. La clave para lograr eso es el amor como nos lo enseña a vivir Jesús de Nazaret cuando nos recuerda que nadie tiene mayor amor que el que entrega su vida (Jn 13,12-17). El amor como lo describe Pablo (1Cor 13, 4-8) que es paciente, servicial, no es envidioso ni

busca aparentar, no es orgulloso ni actúa con bajeza, no se irrita, deja atrás las ofensas y las perdona, nunca se alegra de la injusticia y siempre se alegra de la verdad. Todo lo aguanta, todo lo cree, todo lo soporta. El amor nunca terminará.

La afectividad, el amor, forma parte intrínseca de las características del líder social y ciudadano que impulsamos. Mostrar y demostrar ese amor y afecto es parte del aprendizaje que lleva el conocerse a sí mismo y participar activamente en los cambios de la historia. Lo importante es saber que el amor se pone más en las obras que en las palabras y que ninguna de las dos sobra (Ejercicios Espirituales, contemplación para alcanzar amor). El amor hay que ponerlo en obras y también expresarlo adecuadamente.

Trabajar en equipos fundados en el afecto y la lealtad, reconociendo los talentos y la dignidad de cada uno, valorando al otro, en una relación de confianza plena y apoyo mutuo, es la posibilidad de trabajar al unísono por fines comunes y no intereses particulares. El amor es la capacidad de reconocer la dignidad humana en sí mismo y toda persona. Amar es la capacidad de aportar lo mejor de sí en cada integrante de la comunidad. Líder es aquel que contribuye eficazmente a la unión de corazones, sabe por experiencia que las personas rinden mejor cuando son respetadas, valoradas y se confía en ellas. Todos trabajamos mejor cuando recibimos apoyo y afecto.

El amor se opone al temor, al miedo como lo que establece las relaciones de trabajo o de enseñanza-aprendizaje. El miedo es una de las sensaciones que se va apoderando de la vida en esta región fronteriza. El miedo tiene muchas facetas y siempre congela los valores, deshumaniza. Sin duda que la situación de violencia creciente que vivimos y la pérdida del aprecio por la vida de los otros, son motivos para generar miedo, a los que se une la incertidumbre frente al futuro. Los ucatenses no seguimos el consejo del ilustre pensador político Nicolás Maquiavelo que recomienda al Príncipe, para conservar el poder, generar temor en sus súbditos y realizar acciones que pongan de manifiesto su ferocidad en la disposición a hacer cumplir sus mandatos. El modo de proceder ucatense nos impulsa a superar el miedo en el Amor, por que el miedo bloquea la posibilidad de reconocer al otro y sus potencialidades, base fundamental de cualquier propuesta humana.

Por otra parte, somos conscientes de que las organizaciones no aman, sólo las personas aman, por eso, apostamos por la mutua estima entre quienes emprenden juntos una misión, sin ocultar las limitaciones de cada uno y aprovechando las cualidades de cada quien para lograrla.

Los líderes inspirados en esta concepción no se ocupan principalmente de controlar los resultados, más bien se dedican a controlarse a sí mismos y garantizar que ponen todo lo que pueden de su parte para conseguirlos. Muchas veces los resultados no se ven de una vez o no se consiguen inmediatamente, sino que se logran en el largo plazo. La perseverancia en la entrega, en hacer con constancia todo aquello que ayude a otros a liderar, es lo que hace posible alcanzar los resultados deseados.

Un líder guiado por el amor:

- ✓ Tiene la visión para descubrir el talento, el potencial y la dignidad de cada persona.
- ✓ Posee el coraje, la pasión y el compromiso para desbloquear ese potencial e impulsar el máximo desarrollo de cada persona.
- ✓ Obtiene como resultado la lealtad y el apoyo mutuo como bases del trabajo en equipos unidos y llenos de energía positiva orientada en la misma dirección.

Una institución que pone en práctica el liderazgo guiado por el amor, tiene los siguientes rasgos:

- ✓ No rechaza ningún talento, ni las cualidades de nadie, incluso de quienes son rechazados en otras partes

- ✓ Marcha a toda velocidad hacia la perfección destapando el potencial de todas las personas, evitando caer en los ritmos burocráticos paralizantes.
- ✓ Opera con más amor que temor porque sus líderes generan motivación para el trabajo más que formas de imponerlo a la fuerza.
- ✓ Invita constantemente a cada persona a convertir los objetivos estratégicos de la institución en su misión personal.
- ✓ La cultura corporativa encarna estos valores y se examina continuamente si los vive de la mejor manera posible.
- ✓ Crea las condiciones para que cada persona tenga la oportunidad de comprometerse con objetivos más grandes que ella misma.

### Motivación vital a lo mejor y más conveniente

Tenemos arraigada la idea de que los héroes son unos seres excepcionales que aparecen de vez en cuando o sólo existen en la ficción, por tanto, eso del heroísmo no es para nosotros. Sin embargo, el liderazgo social y ciudadano que impulsamos desde la UCAT parte de otra perspectiva. Estamos convencidos de que lo heroico no es algo excepcional, sino una manera cotidiana de vivir. El heroísmo no es otra cosa que cultivar esos enormes deseos de una vida plena que anidan en el fondo del corazón de cada persona, esa inclinación a alcanzar más y mejores condiciones de vida para uno y para todos.

El heroísmo así entendido se convierte en esa motivación vital que surge desde dentro de cada persona, esos deseos que nos llevan a enrolarnos en algo más grande que cada uno, que sus intereses, que el equipo y que la misma Universidad o la empresa en la que estamos. Por ello es que los líderes no esperan que venga el futuro sino que trabajan por crearlo conforme a los deseos de su corazón. La virtud cristiana de la esperanza se traduce de esta manera, desde ya hagamos lo que esperamos, es decir, empecemos a vivir como imaginamos la vida mejor que deseamos.

El heroísmo no es lo mismo que los operativos de emergencia para solucionar crisis a los que estamos acostumbrados e inclinados los venezolanos en todos los ámbitos de la vida. Somos muy buenos para responder a situaciones críticas con rapidez y eficacia, lo que nos lleva a sentirnos heroicos. La invitación, desde esta perspectiva del liderazgo social y ciudadano, es a convertir el heroísmo en un modo permanente de afrontar la vida, haciendo que las motivaciones más profundas no aparezcan sólo en momentos excepcionales sino alimenten la normalidad porque el heroísmo no es otra cosa que comprometerse con un estilo de vida focalizado en objetivos más grandes que uno mismo, su propia vida o sus intereses particulares.

El liderazgo social y ciudadano supone, con mucha frecuencia, nadar contracorriente. Por consiguiente, no hay liderazgo sin correr riesgos. Cuando se corren riesgos se acierta en unas ocasiones y se cometen equivocaciones de todo calibre. Líder no es quien no se equivoca sino el que reconoce los errores y aprende de sus equivocaciones.

### El modo nuestro de proceder

Afirmar que este estilo de liderazgo es un modo de proceder en la vida cotidiana es fácil, lo difícil es ponerlo en práctica. Por eso, es importante recordarnos continuamente que:

- ✓ Toda persona es líder y ejerce ese liderazgo todo el tiempo.
- ✓ Que las cuatro características señaladas se refuerzan mutuamente o se debilitan mutuamente, por tanto, es necesario desarrollarlas a la vez, no se puede hacer crecer una y dejar las otras enanas.
- ✓ La perseverancia es una de las características de este liderazgo y uno de los valores a cultivar en la vida, incluso en este mundo postmoderno y del culto a lo provisional, lo desechable o lo momentáneo.

Somos perfectamente conscientes de la importancia de tener planes, programas y proyectos y los recursos para ejecutarlos. Sin embargo, también sabemos que no sirven sin los valores que los alientan, sin esos principios que los convierten en modo de vida.

La UCAT propone este liderazgo social y ciudadano, concebido como modo de vida, desde la fe católica, desde la experiencia del Dios de Jesús (papáDios). Todo esto cobra pleno sentido desde la identificación con Cristo, Jesús hombre justo y pleno, crucificado y resucitado. Desde la revelación que nos hace de un Dios amoroso que sólo puede hacer el bien, fuente de inspiración de nuestra libertad a través del Espíritu Santo que habita en nosotros y con nosotros si lo dejamos entrar en nuestra casa y nos abrimos a El.

En este Año Jubilar, queremos avanzar hacia una comunidad ucatense en la que cada uno de sus miembros aprenda a conocerse a sí mismo sea consciente de su proceso de crecimiento personal y esté alerta del camino que va haciendo; en la que nos conozcamos amorosamente entre nosotros y nos una el afecto mutuo; en la que sepamos a dónde vamos como Universidad, dispuestos a lograrlo, porque lo deseamos de corazón, actuando en equipo o en redes de equipos, abiertos al cambio, la novedad y las oportunidades del momento histórico, confiados y seguros del mutuo apoyo.

Muchas gracias.

(Arturo Sosa A., 28 de septiembre de 2006)