

07

LIDERAZGO Y UNIVERSIDAD CATÓLICA

María Teresa Téramo

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA PROFESORES UNIVERSITARIOS



Editorial de la Universidad Católica Argentina

**LIDERAZGO
Y UNIVERSIDAD CATÓLICA**

MARÍA TERESA TÉRAMO

**LIDERAZGO
Y UNIVERSIDAD CATÓLICA**



Editorial de la Universidad Católica Argentina

Téramo, María Teresa

Liderazgo y universidad católica / María Teresa Téramo. -
1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Educa, 2023.

Libro digital, PDF - (Programa de Formación para Profesores
Universitarios / Gabriel Limodio ; 7)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-620-579-5

1. Liderazgo. 2. Universidades. 3. Desarrollo Intelectual. I.
Título.

CDD 378.07



**EDITORIAL
DE LA UNIVERSIDAD
CATÓLICA ARGENTINA**

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
A. M. de Justo 1400 • P.B., Contrafrente • (C1107AAZ)
Tel./Fax 4349-0200 • educa@uca.edu.ar
Buenos Aires, diciembre de 2023

ISBN: 978-987-620-579-5

LIDERAZGO Y UNIVERSIDAD CATÓLICA

“Somos los invitados de la vida.
Y tenemos que aprender a ser buenos invitados”.

George Steiner

Liderazgo con sentido humanista

“Humanizar la educación” (CEC, 2017, n. 7) significa ser líderes de un proyecto de enseñanza que pone en el centro a la persona y reconoce que es necesario actualizar el pacto educativo entre las generaciones. “Se trata de una educación –al mismo tiempo– sólida y abierta, que rompe los muros de la exclusividad, promoviendo la riqueza y la diversidad de los talentos individuales y extendiendo el perímetro de la propia aula en cada sector de la experiencia social” (CEC, 2017, n. 10). Una educación así entendida se sostiene en tres pilares: humanismo, trascendencia y cultura del encuentro.

Estas páginas reúnen algunas reflexiones sobre el liderazgo de servicio o liderazgo con sentido humanista y cristiano que alienta la misión de la Universidad Católica Argentina desde sus orígenes. Invitan a pensarnos como educadores frente a las diversas situaciones de nuestro presente en las aulas de la universidad y a preguntarnos cómo colaborar mejor en la tarea docente. Dice George Steiner –lingüista, pensador y fundamentalmente maestro, profesor de alma– en su libro *Lecciones de los maestros*¹:

¹ El libro editado en español por Siruela (2011) se basa en las Charles Eliot Norton Lectures que impartió el autor en la Universidad de Harvard en el curso 2001-2002. El título original, *Lessons of the Masters* (2003), remite al relato de Henry James, *The Lesson of the Master* (1888), al que se refiere Steiner expresamente en una de sus exposiciones (p. 122).

“No hay oficio más privilegiado que enseñar. Despertar en otros seres humanos poderes, sueños que están más allá de los nuestros; inducir en otros el amor por lo que nosotros amamos; hacer de nuestro presente interior, el futuro de ellos: esta es una triple aventura que no se parece a ninguna otra. Enseñar, enseñar bien, es ser cómplice de una posibilidad trascendente. Si lo despertamos a ese joven exasperante de la última fila, tal vez escriba versos, tal vez conjeture el teorema que mantendrá ocupados a los siglos” (p. 126).

Estas palabras sintonizan con un texto de Juan Luis Lorda: “Educar el arte de despertar”. Con la educación “lo que se despierta –ahí está la maravilla– es un ser libre, autónomo y creativo por sí mismo; aunque todavía no puede serlo del todo, porque no se le han desplegado las alas” (p. 319).

La imagen de unas alas desplegadas al vuelo remite a una obra pictórica interesante para introducir plásticamente los planteos que buscamos compartir sobre liderazgo: el cuadro “La clarividencia” (1936), de René Magritte (imagen 1), que de hecho es un autorretrato: el pintor observa un huevo sobre la mesa y plasma en el lienzo un pájaro en ascenso. Ve el futuro esperanzador de esa realidad que tiene delante de sí. Saber ver, descubrir más allá de la apariencia. Despertar, en los demás, los talentos, es la tarea de un líder.

Decía el pintor belga: “Je recherche la poésie qui est dans l’univers des objets familiers et je recherche le mystère” (*EC*, p. 613). [Yo busco la poesía que está en el universo de los objetos cotidianos y busco el misterio]. El *ars docendi* podría entenderse de forma parecida. Requiere una mirada amplia, flexible, que entrevea potencialidades, sin fórmulas dadas de antemano. El buen docente posee la virtud de saber ver de manera anticipatoria, de ver al otro antes de que el otro se vea a sí mismo en cierto aspecto a descubrir.



Imagen 1: René Magritte (René François Ghislain). La clarividencia (La Clairvoyance, 1936), óleo 21 1/4 × 25 9/16 pulgadas, 54 × 64.9 cm, Art Institute of Chicago. Autorretrato que proyecta la progresión de lo que es a lo que será.

“Enseñar con seriedad –afirma George Steiner en *Lecciones de los maestros*– es poner las manos en lo que tiene de más vital un ser humano. Es buscar acceso a la carne viva, a lo más íntimo de la integridad de un niño o de un adulto. Un maestro invade, irrumpe, puede arrasar con el fin de limpiar y reconstruir. [...] La mala enseñanza es, casi literalmente, asesina y, metafóricamente, un pecado” (p. 23).

A través de seis clases de un seminario organizado en la Universidad de Harvard, George Steiner repasa la historia de la enseñanza y de la relación entre maestro y alumno –Sócrates y Platón, Jesús y sus discípulos, Virgilio y Dante, Brahe y Kepler, Husserl y Heidegger, entre otros–, guiado por una pregunta tan simple como esencial: ¿qué es lo que le da a alguien el poder de enseñar a otro ser humano?

Resulta una pregunta fundamental. Educar no sólo es abrirse a otro, y es posible solo con el otro, sino que la tarea de enseñanza inunda cada rincón del ser humano y esto constituye una intrans-

ferible responsabilidad. Enseñar tiene consecuencias directas sobre las personas que constituyen la comunidad educativa, la comunidad docente-alumno: desde desplegar alas de libertad hasta poder cortarlas.

Retomando la pregunta que se hacía Steiner: ¿qué es lo que le da a alguien el poder de enseñar a otro ser humano?, interrogante que vendría a querer decir qué es lo que reviste a una persona de cierta autoridad para que otro le crea, responde al inicio:

“[...] La única licencia honrada y demostrable para enseñar es la que se posee en virtud del ejemplo. El profesor demuestra al alumno su propia comprensión del material, su capacidad para realizar el experimento químico (el laboratorio alberga a ‘demostradores’), su capacidad para resolver la ecuación de la pizarra, para dibujar con precisión el vaciado de escayola o el desnudo en el taller. La enseñanza ejemplar es actuación y puede ser muda. Tal vez deba serlo. La mano guía la del alumno sobre las teclas del piano. La enseñanza válida es ostensible. [...] Con respecto a la moral, solamente la vida real del maestro tiene valor como prueba demostrativa. Sócrates y los santos enseñan existiendo” (p. 7).

La labor docente es la más noble de las profesiones. En un profesor con amplitud de líder no cabe distinción entre vida pública y vida privada. El ejercicio del magisterio abarca toda la vida. Uno es profesor las veinticuatro horas del día. No es un trabajo con un horario en el que uno trabaja en la universidad y otro horario en el que hace lo que quiere.

George Steiner, con sentido humanista y realista, se pregunta en el epílogo de *Lecciones de los maestros*: “¿Persistirán los tipos de relaciones entre maestros y discípulos tal como los he bosquejado?” (p. 209). Se responde:

“La necesidad de transmitir conocimientos y habilidades, el deseo de adquirirlos, son unas constantes de la condición humana. El magisterio y el aprendizaje tienen que continuar mientras existan las sociedades. La vida tal como la conocemos no podría seguir adelante sin ellos. Pero ahora se están produciendo cambios importantes. La computación, la teoría y búsqueda de la información, la ubicuidad de Internet y la red global hacen realidad algo que es mucho más que una revolución tecnológica. Suponen transformaciones en la conciencia, en los hábitos per-

ceptivos y de expresión, de sensibilidad recíproca, que apenas estamos empezando a calibrar. [...] La influencia en el proceso de aprendizaje es ya trascendente. [...] Las ‘lecciones de los maestros’, ¿pueden, deben sobrevivir al embate de la marea? Yo creo que lo harán, aunque sea en una forma imprevisible” (pp. 209-210 y 214).

El escritor argentino Leopoldo Marechal, en su novela *El banquete de Severo Arcángelo*, caracteriza muy bien la labor docente y al profesor que sabe encender el alma de sus alumnos. Lo define con humor por su oficio como el Fundidor o el Metalúrgico de Avelaneda, un “Vulcano en pantuflas”. Recordemos al dios Vulcano siempre encendiendo el fuego, metáfora a la que acudiremos más adelante. Dice Marechal que es alguien que conoce muy bien su misión: la necesidad de convertir “el carbono en diamante” (1965, 45); también se alude a él como “estratega”, con “faceta de actor” y “director de escena”. Es el que pone en marcha el banquete.

Si bien, como ha quedado demostrado en pandemia, los ámbitos de educación, progresivamente, se basarán en otros medios y modos de participación e incluso literalmente los profesores devenimos en “Vulcanos en pantuflas” frente a las pantallas del zoom, recordamos con George Steiner:

“La *libido sciendi*, el deseo de conocimiento, el ansia de comprender, está grabada en los mejores hombres y mujeres. También lo está la vocación de enseñar. [...] Conforme se amplía, la familia compuesta por nuestros antiguos alumnos se asemeja a la ramificación, al verde de un tronco que envejece (yo tengo alumnos de los cinco continentes). Es una satisfacción incomparable ser el servidor, el correo de lo esencial, sabiendo perfectamente que muy pocos pueden ser creadores o descubridores de primera categoría. Hasta en un nivel humilde –el del maestro de escuela–, enseñar, enseñar bien, es ser cómplice de una posibilidad trascendente” (p. 214).

A lo largo de nuestra vida nos hemos encontrado con personas muy especiales que se han cruzado en nuestra historia cotidiana, cuya aptitud para el liderazgo nos ha causado grata impresión y dejado una huella imborrable. Este recuerdo lo hacemos presente cuando se trata de figurar qué es y cómo se ejerce el liderazgo inspirador ante los demás.

¿Por qué una persona se convierte en líder, mientras que otra parece fracasar en el intento? ¿Por qué un determinado profesor nos atrae, mientras que otro nos es casi indiferente? ¿Qué tienen en común estas personas que ejercen influencia en los demás?

El líder sabe provocar el deseo y es un “profeta de esperanza”

Otro texto que viene en ayuda para entender el liderazgo con sentido humanista es la Carta apostólica *Candor Lucis Aeternae* (*El esplendor de la luz eterna*), del papa Francisco, publicada el 25 de marzo de 2021 en recuerdo a los 700 años de la muerte de Dante Alighieri (14/9/1321 - 2021), donde repasa la vida de Dante como paradigma de la condición humana de ayer y de hoy y en la que resalta la misión del poeta italiano: ser “profeta de esperanza”, que nos da las claves del humanismo cristiano. Al inicio señala –y nos invita a hacer lo mismo– lo siguiente:

“Dante aun viviendo sucesos dramáticos, tristes y angustiantes, nunca se resignó, no sucumbió, no aceptó que se suprimiera el anhelo de plenitud y de felicidad presente en su corazón, ni mucho menos se resignó a ceder a la injusticia, a la hipocresía, a la arrogancia del poder y al egoísmo que convierte a nuestro mundo en ‘la pequeña tierra que nos hace tan feroces’ (Paraíso, XXII, 151). Nos encontramos así con dos temas fundamentales de toda la obra dantesca: el punto de partida de todo itinerario existencial, que es el *deseo*, y el punto de llegada, que es la *felicidad*” (n. 1).

El líder sabe provocar el deseo. Busca que, desde dentro, cada uno “quiera”. El *deseo* es lo que hace avanzar hacia adelante desde el interior. El deseo es ese movimiento del alma a más, a alcanzar una meta más alta, a “salir de” donde se está para llegar a otras tierras más altas.

“El itinerario de Dante –continúa Francisco– es realmente *el camino del deseo*, de la necesidad profunda e interior de cambiar la propia vida para poder alcanzar la felicidad y de esta manera mostrarle el camino a quien se encuentra, como él, en una ‘selva oscura’ y ha perdido ‘la recta vía’. Además, resulta significativo que su guía, el gran poeta latino Virgilio, desde la primera etapa de

este recorrido, le indique la meta que debe alcanzar, animándolo a que no se rinda ante el miedo y el cansancio:

‘Pero tú, ¿por qué vuelves a tanta pena? / ¿Por qué no subes al deleitoso monte / que es causa y principio de toda alegría?’ (Infierno, I, 76-78)” (n. 4).

Al final de la cita anterior, aparece Virgilio, el guía, el maestro, que mueve a Dante a salir de la selva oscura. Guía es aquel que abre camino que no sólo dice por dónde ir, sino que acompaña paso a paso llevándolo hacia arriba. “Es necesario que hagamos el camino en compañía de quien puede sostenernos y guiarnos con sabiduría y prudencia” (n. 7 *in fine*).

Educación: un “milagro imperfecto”

Ser profesor, maestro, guía, líder no es sinónimo de perfección. “Una característica especialmente importante en un mentor es el reconocimiento de su propia humanidad. Que son seres humanos que cometen errores: personas imperfectas” (*Christus vivit*, n. 246).

Juan Luis Lorda, en su artículo “La educación: el arte de des-
pertar”, afirma y anima de esta forma:

“Hay que aceptar que cada clase, cada exposición, cada trabajo y cada visita, resulta imperfecto y quizá poco eficaz considerado aisladamente. Pero, con una inmensa acumulación de acciones imperfectas, se produce el milagro de la educación. Un milagro imperfecto, porque ninguna persona llega a ser perfecta, pero un milagro, porque llega a ser una persona” (p. 317).

Dante exiliado, peregrino, frágil, confuso, dudoso, pero fortalecido por la experiencia que lo transformó, que no es otra que la que vivió con sus guías paso a paso en escala ascendente –Virgilio, Beatriz, San Bernardo– para “salir de donde estaba”, renacido gracias a la visión que desde la profundidad del infierno, de “su” infierno, desde la condición humana más degradada, lo elevó a la misma visión de Dios, se muestra como “mensajero de una nueva existencia, como profeta de una humanidad nueva que anhela la paz y la felicidad” (Francisco, Carta ap., 2021, n. 3).

La educación es camino “donde la experiencia no se puede sustituir con abstracciones o, peor aún, con ideologías, de las que están

demasiado llenos los proyectos educativos y también la historia de la filosofía”. Las ideologías, precisa Juan Luis Lorda, tienden a convertir la educación en condicionamiento, “porque no respetan la libertad del educando. Y las grandes abstracciones educativas, cuando intentan aplicarse, se convierten en programas y técnicas controlables, olvidando que la educación es, esencialmente, un arte” (Lorda, p. 320).

El liderazgo como vocación

Pablo García Ruiz en su artículo “El liderazgo como vocación” define de manera simple y clara este concepto:

“A mi modo de ver un líder es aquel que conduce a otros hacia algo que merece la pena. Aunque esta sea una manera sencilla de hablar, me parece que recoge esencialmente las tres dimensiones principales del liderazgo. En primer lugar, ser líder es conducir a otros: es preciso saber hacerlo, ser competente en esa tarea. En segundo lugar, conducir no es imponer: los demás siguen al líder voluntariamente y no por la fuerza, por eso la figura del líder ha de ser atractiva. En tercer lugar, la meta hacia la que conduce el líder ha de ser valiosa, ha de merecer el esfuerzo que, sin duda, exigirá a los seguidores para alcanzarla” (2000, p. 211).

El líder es quien ayuda a otros a asumir y desarrollar su libertad, al tiempo que asume y desarrolla la suya propia. Libre y responsable. “La libertad madura –termina afirmando García Ruiz– pasa por ser consciente del propio lugar en el mundo y ante los demás; y asumir responsablemente la tarea que constituye la propia vocación personal y social” (p. 217). Acompaña y guía hacia una meta valiosa, es decir, que vale la pena.

Remite el texto de García Ruiz a la idea de “clarividencia”:

“El líder introduce la novedad en la vida de los seguidores. Y una novedad que resulta atractiva, ilusionante para quienes están dispuestos a hacer el esfuerzo de seguirle: el líder es quien ve mejor y más lejos que los demás, y es capaz de abrirles los ojos para que también ellos sean capaces de admitir la novedad en sus vidas” (p. 212).

Pequeñas acciones docentes dirigidas a la persona concreta que pueden avivar el deseo de uno y otro en un aula. Lejos de fórmulas y estereotipos o “claves para”, esas pequeñas acciones tantas veces imperfectas estimulan el aprendizaje, transmiten seguridad, dan confianza y hacen crecer.

Recordando a sus propios profesores, Steiner enfatiza:

“El contrapunto ideal de un verdadero maestro no es ninguna fantasía o utopía romántica, fuera de la realidad. Los que hemos sido afortunados habremos topado con verdaderos maestros [...]. Es frecuente que permanezcan en el anonimato: aislados maestros y maestras de escuela que despiertan el don que posee un niño o un adolescente, que ponen un deseo en su camino prestándoles un libro, quedándose después de las clases, disponibles a que vayan a buscarlos” (p. 13).

García Ruiz aclara en su artículo que “el líder no es solo alguien que encandila con su retórica, que levanta entusiasmos, que moviliza los esfuerzos de los seguidores. Todo esto es necesario pero no suficiente”. El problema –plantea– es que muchas veces se toma por líder a quien muestra estas cualidades, sin saber exactamente si su retórica es verdadera, si las esperanzas son fundadas. “No basta la atractividad y la eficacia para construir un liderazgo. Es preciso, por parte del líder y también de los seguidores, una reflexión crítica sobre la tarea que asumen y promueven” (p. 215).

Para García Ruiz, el líder, en una organización, es imprescindible que reflexione sobre los valores de su organización y coteje con los propios. “La reflexión sobre las metas que alcanza es inexcusable: en sus consecuencias para la organización y en sus consecuencias para sí mismo y sus colaboradores” (García Ruiz, 2000, p. 216).

Liderazgo docente en la Universidad Católica puede resumirse, hasta este punto, en estos conceptos: “clarividencia”, “arte de des-pertar”, “profetas de esperanza”, “movilización de energías ajenas”, “poder de las palabras”, “ejemplo que da impulso en el camino”, y como concluye poéticamente George Steiner: “Los buenos profesores son los que prenden fuego en las almas de sus alumnos”.

Elogio al fuego: para mantener viva la llama

En 2019, se publicaron dos libros sobre el tema que nos ocupa: liderazgo y docencia universitaria. Uno argentino, otro español. El primero, de Federico Lorenz –historiador, investigador, profesor argentino en la universidad y el Colegio Nacional Buenos Aires–, se titula *Elogio de la docencia* y lleva por subtítulo “Cómo mantener viva la llama”. El segundo, titulado *Alma de profesor*, es de Jaime Nubiola –profesor español especialista en Filosofía del lenguaje– y Rosa Esplot –Licenciada en Ciencias Biológicas por la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctora en Humanidades por la Universitat Internacional de Catalunya–. En este se lee:

“El profesor, además de transmitir conocimientos, ha de ser capaz de transmitir emociones: ganas de aprender, de trabajar bien, de ser mejor. Nuestro libro aspira a encender ese fuego en el corazón de tantos profesores que quizá se sienten quemados o desanimados ante la enormidad de su tarea”.

Ambos coinciden en la idea de fuego, de encender almas, a través de la docencia y de ser “profetas de esperanza”. Lorenz escribe:

“La verdad es esperanzadora: una vez fuimos capaces de robar el fuego. El profesor que decida encarar la tarea de generar esas sensaciones deberá ser consciente también de que debe acompañar un proceso de descubrimiento sin transmitir desesperanza” (p. 72).

La historia, la literatura y la experiencia nos permiten pensar en esta metáfora del fuego: ese fuego que da calor, ilumina, funde metales haciéndolos más flexibles, es capaz también de incendiar Notre Dame, de consumir y destruir, permite cocinar el pan –dar aliento–, premiar en el Empíreo a los elegidos como Dante y, a la vez, castigar a los condenados en el infierno, nos permite descubrir senderos, distinguir con su luz una cosa de otra o confundirlas en cenizas. Ese fuego que, según la mitología helénica, robó Prometeo –líder de los titanes– a los dioses. Con el fuego, transmitió a los mortales el conocimiento e hizo posible la comunicación entre los humanos, quienes junto al fuego aprendieron a cobijarse, dialogar, compartir el alimento y la palabra. Prometeo justamente quiere decir el que prevé, ve más allá, un clarividente.

Prometeo, al que alude Lorenz en su libro, es llamado también “Maestro de la verdad”, al ser portador del fuego, es portador de la verdad, del progreso humano. En palabras de Gastón Bachelard en *Psicoanálisis del fuego* de 1938, Prometeo encarna “el derecho a soñar” –el derecho a que “no nos roben la esperanza”– y “la soberanía de la imaginación”.

El liderazgo docente tiene algo de prometeico: creatividad, astucia, como las del buen Odiseo “rico en ardidés”, provocación, audacia, humanidad. Ese docente con aire de Prometeo sabe que el fuego no es suyo, él es un portador que necesita mantener viva la llama del fuego multiforme, inasible y a la vez imprescindible para vivir.

En todo caso, “mantener viva la llama”, dice Lorenz, es en primer lugar defender al conocimiento de la “posverdad” que hiela, paraliza en un estanque helado como el que imagina Dante para el Infierno más recóndito. Lorenz, aludiendo a la situación docente de hoy y jugando con un término del campo de la docencia –el presentismo–, afirma:

“[tenemos] dos enemigos formidables: el presentismo, la instalación de la idea de que vivimos en un presente permanente por lo que resulta difícil pensar la historia, tanto en términos de reflexión sobre el pasado como de imaginación de un futuro. El segundo enemigo de la escala humana es la posverdad, el territorio donde importan más las opiniones asociadas a las preferencias, a los sentidos, que el argumento, la evidencia y la razón. El mundo de las noticias falsas dispersadas en segundos gracias a las redes. El reino de la gloria efímera de la ‘visibilidad’. Tanto el presentismo como la posverdad se ven favorecidos por el desarrollo de las redes, por el ‘instantaneísmo’ de la web, ese espacio donde nadie puede concentrar la atención más de tres minutos” (pp. 14-15).

Para mantener viva la llama, hace falta dedicación y tiempo. Puede ayudar recordar la escena de *El señor de las moscas*, esa novela de William Golding –premio Nobel en 1983–, alegoría de nuestra civilización occidental, en que un grupo de estudiantes caídos literalmente en una isla desierta por un desperfecto aéreo, para ser vistos y rescatados por barcos cercanos, construyen una hoguera que eleva al cielo el fuego en pedido de auxilio, pero los “guardianes” del fuego la abandonan para divertirse con los demás jóvenes, el fuego se extingue, el barco que pasa no los ve y se pierden el res-

cate. Cuidar el fuego era requisito de salvación, señal de esperanza. Los juegos se transforman –en la novela– en pesadilla y un incendio impensado que transforma toda la isla en una hoguera permite a unos marines divisar el fuego y obrar el rescate.

El futuro está en la educación, en mantener la esperanza de que un mundo mejor es posible, en mantener viva la llama. Esta imagen de esperanza es la que también nos lleva a imaginar la educación como Hannah Arendt que, en su ensayo sobre el tema, arguye sobre la natalidad/esperanza y que con cada niño que nace y es educado se renueva el mundo, la faz de la tierra, y nuestro papel de educadores. Dice Arendt que “la esencia de la educación es la natalidad” (1996, p. 186). Cada nacimiento es un avivar nuestra llama, nuestro fuego prometeico. Con cada nuevo nacimiento, como dice Arendt, se introduce en el mundo la posibilidad de un nuevo comienzo, de un posible cambio, porque cada ser humano tiene la capacidad de comenzar algo nuevo, realizando algo inesperado. La natalidad, entonces, se encuentra íntimamente vinculada con la espontaneidad propia de la existencia humana, es decir, con la libertad y –como veremos– el líder precisamente es quien enseña a ser libres porque moviliza provocando el deseo.

En su tesis doctoral dedicada al concepto del amor en San Agustín, ya Arendt sostenía: “El hecho decisivo definitorio del hombre como ser consciente, ser que recuerda, es el nacimiento o la natalidad, o sea, el hecho de que hemos entrado al mundo por el nacimiento” (2001, p. 78). En su obra *La condición humana*, leemos: “El nuevo comienzo inherente al nacimiento se deja sentir en el mundo solo porque el recién llegado posee la capacidad de empezar algo nuevo, es decir, de actuar. Este sentido de iniciativa, un elemento de acción, y por lo tanto de natalidad, es inherente a todas las actividades humanas” (1993, p. 23). El nacimiento es la novedad radical, lo que puede transformar el mundo, es el milagro de un nuevo comienzo. Nacer a una vida no es solo biología, sino biografía, y en el desarrollo de esta el papel del docente es fundamental para abrir alas de libertad. Esta idea ya la había concebido el poeta Rilke en *Diario florentino*: “Cada cual recrea el mundo con su propio nacimiento, porque cada cual es el mundo” (p. 36).

Parafraseando a Arendt, el desafío de la universidad –y de cualquier otro espacio educativo– consiste en erigirse en un lugar que promueva la integración social, y al mismo tiempo fomente la disposición de los alumnos a juzgar y pensar por sí mismos, para

que libremente puedan hacer frente críticamente a ciertos comportamientos sociales.

Una primera condición de “profesor” líder es que domine bien su disciplina, que sepa, que haya verdadera sabiduría, es decir, apropiación verdadera de ese conocimiento que comparte. Sin “autoridad epistémica” es difícil generar credibilidad y confianza.

Más de medio siglo después del ensayo de Arendt, la educación actual se encuentra más que antes sometida a presiones que la descentran de su función de comunicación de los legados culturales y de acogida del deseo de aprender de cada persona. Es cada vez mayor el empuje a la mercantilización que reduce su función a la formación de “competencias” acordes con la inestabilidad del mercado laboral, al estímulo y producción de consumidores y a inmiscuir el espacio educativo a la conquista del mercado. Resulta oportuno recordar aquí una frase de un gran profesor –profesor ficticio–, Lord Albus Dumbledore –líder de magos, gran hechicero de la Orden de Merlín, director del Colegio Hogwarts–: “No son nuestras habilidades las que muestran cómo somos, sino nuestras elecciones” (Rowling, *Harry Potter y la cámara secreta*, p. 285) [“It is our choices, Harry, that show what we truly are, far more than our abilities”].

Para la autora es importante la búsqueda de identidad y en esto el papel de la educación es insustituible. Nos transmite que “estamos tan acostumbrados a la vieja oposición entre razón y pasión, entre espíritu y vida, que la idea de un pensamiento apasionado en que el pensar y el estar vivo son una y la misma cosa nos resulta en cierta medida extraña” (2000, p. 174).

Enseñar a pensar: avivar el fuego

Justamente empieza Lorenz su *Elogio a la docencia* diciendo: “Este es un libro sobre la esperanza en un momento de desesperanza. Propone un recorrido para pensar de qué manera podemos generar espacios para el intercambio entre las generaciones y, sobre todo, para fortalecer esa vieja costumbre de aprender a pensar” (p. 13).

Aprender a pensar. ¿Cómo trabajo mis conocimientos? ¿Cómo los comparto?, ¿cómo comunico, transmito ese fuego-conocimiento-verdad? Fuego que además cambia de forma, no de esencia, es, pero no parece ser el mismo, pero sí es el mismo... Fuego que de acuerdo al entorno –más o menos oxígeno– devendrá más rojo, más amarillento o más azul... La imagen del fuego es sin duda la más aproximada para

hablar de verdad. De lo que es y puede ser. Incluso fuego que como dijimos destruye y construye... que fragua metales y que incendia catedrales... Fuego que sirve para el bien y que sirve para el mal. Depende de en qué manos descansa. Multiforme. Fuego de la verdad que entra en relación con el bien... con la belleza... con la unidad. El fuego que está en lo pequeño –un fósforo encendido– y en lo grande –el volcán–. Fuego que purifica y que es metáfora del amor: “Se les aparecieron lenguas repartidas como de fuego asentándose sobre cada uno de ellos y fueron todos llenos del Espíritu Santo” (*Hechos 2, 3-4*).

Para Rilke: “Ser amado quiere decir consumirse en la llama; amar es iluminar con una luz inagotable. Ser amado es pasar, amar es permanecer” (1968, p. 195). Amar es, entonces, conocer, huir de la duda, es vivir en la evidencia –en la verdad– del corazón. Mantener viva la llama es alimentar el fuego del conocimiento y del amor.

El papa Francisco dedica en la encíclica *Laudato Si'* (2015) sobre el cuidado de nuestra casa común y el medio ambiente un capítulo entero a temas educativos. Lo titula “Hacia una educación y espiritualidad ecológica”. Allí dice: “Cuando somos capaces de superar el individualismo, realmente se puede desarrollar un estilo de vida alternativo y se vuelve posible un cambio importante en la sociedad” (n. 208).

“La naturaleza –señala más adelante– está llena de palabras de amor, pero ¿cómo podremos escucharlas en medio del ruido constante, de la distracción permanente y ansiosa, o del culto a la apariencia? Muchas personas experimentan un profundo desequilibrio que las mueve a hacer las cosas a toda velocidad para sentirse ocupadas, en una prisa constante que a su vez las lleva a atropellar todo lo que tienen a su alrededor. Esto tiene un impacto en el modo como se trata al ambiente. Una ecología integral implica dedicar algo de tiempo para recuperar la serena armonía con la creación, para reflexionar acerca de nuestro estilo de vida y nuestros ideales [...]” (n. 225).

Puntualiza Francisco una necesaria actitud que caracteriza a un docente con cualidad de líder humanista:

“Una actitud del corazón, que vive todo con serena atención, que sabe estar plenamente presente ante alguien sin estar pensando en lo que viene después, que se entrega a cada momento como don divino que debe ser plenamente vivido” (n. 226).

En otro documento anterior, Francisco había señalado:

“Vivimos en una sociedad de la información que nos satura indiscriminadamente de datos, todos en el mismo nivel, y termina llevándonos a una tremenda superficialidad a la hora de plantear las cuestiones morales. Por consiguiente, se vuelve necesaria *una educación que enseñe a pensar críticamente* y que ofrezca un camino de maduración en valores” (*La alegría del Evangelio*, n. 64 *in fine*).

Por su parte, la Congregación para la Educación Católica, puntualiza:

“Una educación humanizada, por lo tanto, no se limita a ofrecer un servicio formativo, sino que se ocupa de los resultados del mismo en el contexto general de las aptitudes personales, morales y sociales de los participantes en el proceso educativo. No solicita simplemente al docente enseñar y a los estudiantes aprender, más bien impulsa a todos a vivir, estudiar y actuar en relación a las razones del humanismo solidario” (CEC, 2017, n. 10)

La cultura helenística forjó la imagen de Prometeo –líder de los titanes y los humanos– para hablar con la metáfora del fuego sobre el desarrollo del conocimiento, la vida de los pueblos, la comunicación humana. Sin embargo, sobresalen en la Historia de la humanidad dos líderes que generaron cambios profundos en la vida de los pueblos: Moisés y Jesucristo.

El pensar nuestro liderazgo universitario docente a la luz de las escrituras lo aconseja el mismo George Steiner en una obra interesante titulada *Un largo sábado. Conversaciones con Laure Adler*:

“Una de mis grandes desazones sobre la educación actual, que defino como una amnesia planificada, es que cada vez se conoce y se lee menos la Biblia. Olvidamos hasta qué punto somos los herederos de ese texto y su importancia en la historia de Occidente” (p. 105).

La propuesta es detenernos en dos escenas de la vida de estos dos grandes líderes de la Historia: se trata de dos escenas que relatan dos encuentros. El de Moisés con la zarza ardiente, que lo transforma en líder (imagen 2: cuadro de Marc Chagall) y la de Jesús con los discípulos de Emaús, donde se nos descubre cómo acompaña, guía y comunica un líder con sentido de servicio.

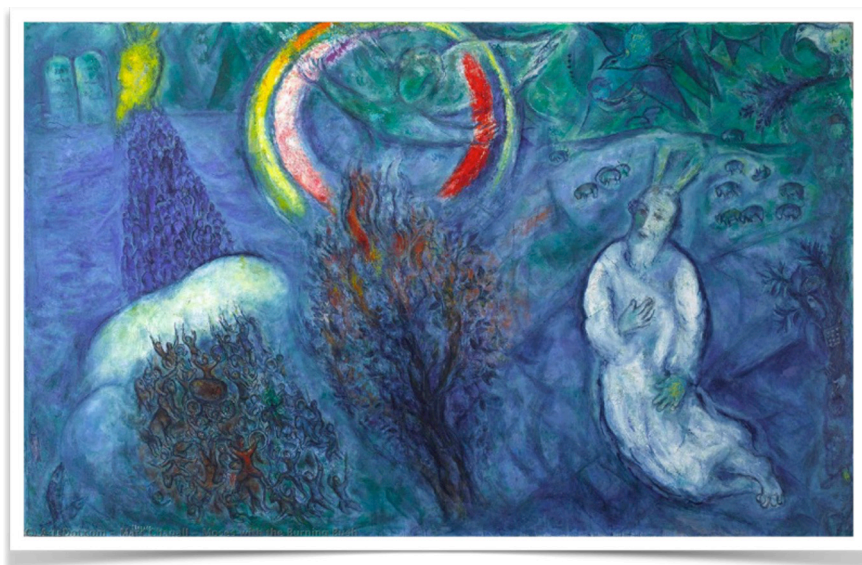


Imagen 2: Moisés y la zarza ardiendo, 1960-1966, óleo sobre lienzo, una pintura de Marc Chagall en el museo Chagall en Niza. De derecha a izquierda, con el sentido de la escritura hebrea, se observa a Moisés pastor que luego de ser interpelado por la palabra de Yahvéh en la zarza se transforma en el líder del pueblo.

¿Qué convierte en líder a Moisés?

La historia de Moisés que se relata en el libro del *Éxodo* revela lo esencial en un líder tal como lo venimos entendiendo. Moisés había nacido en Egipto durante una etapa terrible para su pueblo. El faraón había ordenado la matanza de los niños israelitas, preocupado por el rápido crecimiento de la población hebrea. Jocabed, su madre, tramó un plan: lo tiró al río como mandaba la ley faraónica, pero astutamente lo hizo metiéndolo antes en una canasta tejida que flotaba, y así quedó entre las cañas del río Nilo. Le pidió a Miriam, la hermana mayor de Moisés, que la vigilara a escondidas. El bebé lloró, y fue descubierto por la hija del faraón que, movida a compasión, lo rescató de las aguas. Actuando con rapidez, Miriam le preguntó a la princesa si gustaría que una mujer hebrea lo amamantara y, rápidamente, le presentó a su madre. Esta llegó a un acuerdo con la princesa y así Jocabed amamantó a su propio hijo Moisés, ¡y hasta recibió un pago por ello! Con el tiempo, tras dar muerte a un egipcio que maltrataba a un hebreo, y luego de entrometerse en un pleito entre israelitas, Moisés huyó al desierto, dejando atrás el

estilo de vida principesco, se casó con Séfora y se dedicó a pastorear las ovejas de su suegro. Un día mientras guiaba al rebaño vio arder una zarza. Dios habló a través del arbusto y le ordenó a Moisés que renunciara a su vida tranquila en el desierto y que regresara a Egipto a liberar a los israelitas de la esclavitud. El llanto de Moisés hizo que fuera rescatado de las aguas cuando niño, y el llanto del pueblo de Israel motiva a otro rescate. Vale la pena transcribir el pasaje completo de *Éxodo* 3, 14 porque contiene un juego de palabras interesantísimo y *revela*, como veremos más adelante, *las condiciones del verdadero liderazgo*.

“Apacentando Moisés *las ovejas de Jetro su suegro*, sacerdote de Madián, llevó al ganado a través del desierto, y llegó hasta Horeb, monte de Dios. Y se le apareció el Ángel de Yahveh *en una llama de fuego en medio de una zarza; y él miró, y vio que la zarza ardía en fuego, y la zarza no se consumía. Viendo Yahveh que él iba a ver*, lo llamó Dios de en medio de la zarza, y dijo: ¡Moisés, Moisés! Y él respondió: Heme aquí. Y le dijo: No te acerques tanto; *quita tu calzado de tus pies*, porque el lugar en que tú estás, tierra santa es. Moisés preguntó, ¿Quién eres? Y dijo: Yo soy, el Dios de tu padre, Dios de Abraham, Dios de Isaac y Dios de Jacob. Entonces Moisés cubrió su rostro, porque tuvo miedo *de ver a Dios*. Dijo Dios: ‘*Yo sí veo, veo la aflicción de mi pueblo en Egipto, y escucho su llanto en presencia de sus opresores; pues veo sus sufrimientos*. Me he acercado para librarle de la mano de los egipcios y para subirle de esta tierra a una tierra buena y espaciosa. Ahora, pues, ve; y diles que sean libres; yo te envío al Faraón, para que saques a mi pueblo, los israelitas, de Egipto’. ¿Quién soy yo para presentarme ante el faraón? ¿Quién soy yo para sacar de Egipto al pueblo de Israel?

No tengo facilidad de palabras, nunca la tuve y cuando me pregunten quién me envía, ¿qué les diré? Respondió: ‘Que soy Yo el que te envía y soy –estoy– Yo contigo siempre’”.

¿Qué convierte en líder a Moisés? ¿Qué es lo que lo transforma? Acaso poseía virtudes humanas y sobrenaturales que llevan a Yahveh a elegirlo entre los hebreos. ¿Qué tiene de particular este hombre?

Repasemos la vida del líder del pueblo judío. Moisés vivía apartado, en los confines del desierto, con su suegro, es decir, ni casa propia tenía; era un mantenido: pastoreaba las ovejas de su suegro, por lo que vivía sin recursos propios; había matado a un egipcio, es decir, era un asesino, y había huido del delito: era un cobarde; los demás

hebreos lo despreciaban, lo llamaban con razón “el egipcio”, ya que había sido educado en casa del faraón y, como se había involucrado en un pleito entre dos judíos, era considerado un entrometido al que su pueblo tenía por violento. No era del todo un judío para los judíos ni un egipcio para los egipcios: era un despreciado que habitaba lejos de todo. ¿Un líder así?

Evidentemente hay algo más que poseer grandes virtudes para devenir un líder. ¿Qué es esto que lo transforma? ¿Qué lo convierte en líder? ¿La facilidad de palabras? ¿La claridad de la meta? ¿El ser popular entre los suyos?

Se suele identificar al líder con aquel que es más aclamado, que tiene habilidad para pronunciar palabras atractivas y posee metas claras que dan confianza. Sin embargo, esta imagen de Moisés dista de esa construcción fallida, probablemente elaborada desde un “deber ser”, alejado de la realidad. Un líder tiene otras características.

Evidentemente lo que transforma en líder no es la oratoria (era un “incircunciso de lengua”, literalmente así traducen algunos pasajes bíblicos) ni el tener claridad de objetivos o metas (de hecho, los precipita en el mar Rojo y lleva a deambular casi sin rumbo por el desierto por cuarenta años), ni ser el más querido al que todos los demás buscan secundar. ¿Dónde radica el liderazgo de Moisés? ¿Qué lo transforma? La palabra.

La transformación por la palabra

Dios se hace visible en la palabra. La palabra es, por su condición misma, reveladora. Moisés escucha y es transformado por la palabra y va a su pueblo y lo transforma por la palabra. Su liderazgo descansa en la palabra. Moisés se transforma cuando escucha y transformará a quienes lo escuchan, los liberará de Egipto confiado en la palabra que hizo suya.

En la fuerza performativa de la palabra radica este liderazgo. Un lenguaje performativo es por su naturaleza un lenguaje que compromete a la persona en el momento en que lo pone en acto.

“Bajo las condiciones de la teoría de los actos de habla, el discurso, incluso aquel que es puesto en boca de Yahveh, no es considerado en primera medida como si se tratase de un decir-principio, algo así como una especie de logos racional fundante, sino que se considera ante todo en su condición de discurso.

En el caso particular del Dios que se revela, es un discurso que por lo general se expresa como un acto de habla performativo” (Ramírez, p. 312).

En ese sentido, la palabra acontece, es una realidad que ocurre y concurre, llega al mundo como una experiencia que introduce en el mundo algo nuevo: una promesa, un compromiso, un juramento o un mandato, que autoimplica al hablante y que pretende implicar al oyente de la palabra. La condición performativa del lenguaje muestra una nueva realidad.

Todos podemos ser Moisés

Todos podemos ser Moisés y esta es la realidad más esperanzadora. Alcanza con una sola condición: la escucha atenta de la palabra y el hacerla propia, dejarse transformar por la palabra. Esta es la conclusión animante que deja el relato bíblico.

La zarza no se consume como el fuego del conocimiento y de la palabra –don gratuito, inagotable–, que enciende y se propaga multi-forme en cada acto docente. Lo que arde es la palabra. Arde y enardece.

Nosotros docentes trabajamos con la palabra. Mi palabra, ¿transforma? ¿Me transforma? ¿Qué palabras habitan en mí?

El fuego de la zarza, el fuego de la palabra... La palabra que ilumina, que quema, que purifica o que daña... “Tu palabra es linterna para mis pies, y luz para mis sendas”, dice el salmo 118, y san Juan afirma: “Él –el Verbo, la Palabra– era lámpara que ardía y lucía” (5, 35).

La Palabra, ese fuego divino; el otro, esa tierra sagrada. La zarza manda descalzarse a Moisés: dialogar es entrar en lugar sagrado, es entrar en la tierra del otro.

“¡Moisés, Moisés!”, son las primeras palabras de Yahveh para Moisés. Lo llama por su nombre. Esto muestra que, a pesar de que Moisés era un pastor solitario y olvidado detrás del desierto, Dios sabía quién era él, y Moisés era importante para Dios. La doble llamada: “¡Moisés, Moisés!”, implica importancia y urgencia, como cuando Dios llamó a “¡Abraham, Abraham!” (*Génesis* 22:11); “¡Samuel, Samuel!” (1 *Samuel* 3:10); “Simón, Simón” (*Lucas* 22:31); “Marta, Marta” (*Lucas* 10:41), y a “Saúl, Saúl” (*Hechos* 9:4).

Moisés estaba en camino a examinar de cerca la zarza ardiente cuando Dios lo detuvo. Le dijo a Moisés que no se acercase tanto, que no curiosease. Frente al otro es necesario guardar respeto, evitar invadir, acercarse guardando las distancias, con cuidado. Mandó también a Moisés descalzarse. Cada vez que estamos frente a otro semejante, y entramos en él con nuestra palabra, pisamos tierra sagrada.

Esta escena muestra la cercanía de Yahveh. Dios conoce a Moisés, a quien llama por su nombre, pero este parece no conocerlo e insiste: “¿Quién eres?”, “¿cuál es tu nombre?”, “¿quién es el que me manda?”. Son las preguntas que formula Moisés a Yahvé. Y Dios simplemente le dice: “Soy yo”, “tu padre, y padre de tus padres”. Algo así como... “Pero, ¿cómo no me conoces?”. Dios no tiene nombre, es simplemente Padre. “Yo soy”.

Se establece un juego lingüístico a través de la deixis de persona. La deixis es un fenómeno universal y, como sistema modelante, se encuentra entre la semántica y la pragmática. Como tal, los deícticos –los pronombres personales– son referencias cuya interpretación depende del contexto extralingüístico del enunciado; su interpretación depende de la situación comunicativa. Central en este sistema de relaciones es el hablante, pues todo se organiza en torno a él. Entonces, ¡qué confusión de Moisés con la zarza! que arrastró a todo el pueblo de Dios en un malentendido lingüístico: “¿Quién eres?” (*Ex* 3, 14). Diles que “soy Yo”. Dios pensó que Moisés lo conocía, y por eso le dijo: “Soy yo”, en un gesto de cercanía paternal (“¿Cómo no me conoces, si soy Yo el que te habla...!”). Pero Moisés, en su solemnidad, da entidad al “soy Yo” y transforma el pronombre divino en un nombre y la cercanía en distancia. “Yo soy” cobró entidad como si fuese un nombre que delimita o define. Dios se acerca, quiere hablar, dialogar y hasta se quita todo título, todo rótulo, todo nombre, despojado de todo le dice: “soy Yo”. Y el otro, Moisés, un auténtico otro, extraño, extranjero aún en el territorio divino, se aparta, pregunta, insiste, buscando certezas... Y la zarza lo vuelve a atraer: “Descálzate que estás en lugar sagrado”. El fuego vivo de la Palabra no se consume y quema nuestro razonamiento, la verdad que purifica, nos purifica a través de la palabra. La divinidad permanece en la palabra y desde una palabra que no es nombre, sino pronombre. Moisés, humano, parece no poder discurrir fuera de los nombres y da nombre al que no tiene nombre y desdibuja la imagen cercana de Dios.

La palabra que convierte, pero cómo decir...

Moisés estaba más preocupado por cómo decir, cómo hablaría al resto, que por lo que estaba escuchando en ese momento, estaba descentrado, fuera del presente de la palabra que le habla, pensando en el futuro de cara a los suyos. “¿Cómo les digo quién me manda?”. Y se impone el decir por sobre el ser. “Y ve y diles a mi pueblo y a los egipcios lo que te he dicho” (*Ex 3, 18*). El mensaje liberador es lo importante. “Señor, no tengo facilidad de palabra; nunca la tuve. Se me traba la lengua y se me enredan las palabras” (*Ex 4, 10*). En algunas traducciones en que se lee textualmente “tengo la lengua incircuncisa”, probablemente se hace referencia al idioma egipcio que hablaría. Excusas, pero en las que se plantea la limitación del lenguaje, limitación de nuestro conocimiento. Entonces el diálogo avanza un poco más. La voz desde la zarza tranquiliza. Le dijo: “¿Acaso no soy Yo quien forma la boca de una persona?”. No hay excusas. “Ahora ¡ve! Yo estoy/soy contigo cuando hables y te digo lo que dices” (*Ex 4, 11*).

La comunicación se hace dificultosa cuando no se conoce algo o cuando creemos que conocemos demasiado al otro. Por falta de juicio o demasiados prejuicios.

Samuel Beckett, en su último poema, escrito en francés, poco antes de morir se preguntaba justamente esto mismo que Moisés: ¿cómo decir?, ¿cómo nombrar cuando las palabras quedan pequeñas? ¿Cómo expresar lo que el lenguaje no alcanza a comprender? Se titula “Comment dire?” (1989): “[...] comment dire — / ceci — / ce ceci — / ceci-ci — / tout ce ceci-ci — / folie donné tout ce — / vu — / folie vu tout ce ceci-ci que de — / que de — / comment dire — / voir voir —entrevoir —croire entrevoir— vouloir croire entrevoir — [...]” (“¿Cómo decir?": “Este, esto este - este te, todo esto este aquí, locura dada todo esto - visto - locura visto todo esto - este te que de cómo decir - ver ver - entrever - creer entrever - querer creer entrever -”).

Las realidades como la zarza –como la de Cristo en la Cruz donde la deidad-identidad queda oculta– resisten a toda representación última, no se objetivan, no encuentran una estabilidad en el nombre, pero se pueden vislumbrar al bies, al límite. En todo caso, como ocurre con Moisés, las imágenes, los estímulos adquieren una nueva corporeidad pasando por dos movimientos complementarios de despojo y encarnación.

La palabra, la Palabra que se encarna en la zarza, en Jesucristo, y en cada uno de nosotros. Desde Moisés hasta Beckett como en un *continuum de tradición judía*, se vislumbran las palabras como señales de la representación del decir acerca de lo que se ve o cree entrever.

La exigencia misma de la palabra despoja y encarna la identidad y revela que solo es posible conocer, si lo conocido, es decir, lo que se nos vuelve habitual y familiar, conserva las huellas de su radical alteridad. Quizá eso desconocido, eso extraño se pone en juego en la escritura para “trastornar” en el sentido que le da Barthes a esta palabra en su *Cámara lúcida*, cuando dice que “lo que puedo nombrar no puede realmente punzarme. La incapacidad de nombrar es un ‘buen síntoma de trastorno’” (p. 100). Conviene dejarse afectar, punzar por lo desconocido e innombrable, y no disolverlo en lo conocido, nombrable. La escritura, la palabra nos acerca a esa presencia-ausente del otro en mí. Nos convierte. Incesante movimiento pendular entre la palabra y el silencio, entre la lejanía de lo que está allá y la cercanía de lo de aquí.

El texto sagrado del *Éxodo* proyecta la experiencia de la extrañeza, el espacio de lo extraño, en donde es necesario descalzarse, porque pisamos suelo sagrado, al otro. Lamentablemente para Moisés, Dios al principio es un extraño, un otro al que no conoce. Extraña y extranjera le resulta la zarza parlante porque en definitiva él mismo no se conoce. Para Dios, en cambio, Moisés es cercano, por eso se presenta familiarmente, sin nombres que resultan innecesarios cuando la cercanía es real. “Soy yo, tu padre”.

La extrañeza de la zarza, extrañeza que nos deja en la intemperie, sin resguardo del nombre, sin la seguridad de lo representable, sin la aprobación total del sentido, desamparados, anonadados. Pero una palabra incluso fragmentaria crea una “nueva relación con el Afuera”, una relación que desestabiliza porque siempre se está en el entre, en el trayecto, en ir hacia, en el movimiento que se consume solo con la muerte. Por eso mismo la palabra de la zarza llama, pone en movimiento hacia el Otro, y manda, pone en movimiento hacia los otros. Moisés quiere ver y quiere entender, pero no se anima a decir y tampoco a ir. Quiere certezas. En el fondo se equivoca, porque está centrado en sí y no en el Otro. Preferiría mostrar a decir, preferiría evidencias. El decir está en el tiempo, el mostrar en el espacio. Hasta que hace suya la palabra de ese Otro que lo comprende y moviliza.

Pedro Salinas, llamado el poeta del amor, elogia los pronombres en una poesía que nos puede ayudar a entender identidad y otredad.

Es necesario entre colegas pensarnos, reflexionar sobre “mi yo”, porque todos somos yo y todos somos otro, y todos tenemos el poder de la palabra:

“Para vivir no quiero
 islas, palacios, torres.
 ¡Qué alegría más alta:
 vivir en los pronombres!
 Quítate ya los trajes,
 las señas, los retratos;
 yo no te quiero así,
 disfrazada de otra,
 hija siempre de algo.
 Te quiero pura,
 libre, irreductible: tú.
 Sé que cuando te llame
 entre todas las gentes del mundo,
 solo tú serás tú.
 Y cuando me preguntes
 quién es el que te llama,
 el que te quiere suya,
 enterraré los nombres,
 los rótulos, la historia.
 Iré rompiendo todo
 lo que encima me echaron
 desde antes de nacer.
 Y vuelto ya al anónimo
 eterno del desnudo,
 de la piedra, del mundo, te diré:
 ‘Yo te quiero, soy yo’” (*La voz a ti debida*, 1933)

Moisés, al aceptar su misión, descubre su identidad y se transforma. Del vivir apartado en los confines de la tierra pasa a liderar a su pueblo. Escucha, acepta, confía, va... Corresponde prestar atención a algo más: el mensaje. ¿Cuál es el contenido del mensaje que transmite la zarza? ¿Qué es lo que Moisés tiene que decir? Se trata de un mensaje de libertad. “¡Sé libre!”, es lo que Moisés debe decir a cada israelita. El mandato: “Ve a sacar de la esclavitud a tus hermanos”. Y la libertad pone en acto, mueve.

La verdad más ardiente: somos libres, seamos libres

El fuego de la verdad hace libres, pone en camino, pone en movimiento hacia la tierra prometida, y ¿cuál es la tierra prometida? La de la libertad. Cualquiera –cualquier tierra– menos la que me someta. La palabra que entregó la zarza a Moisés es: “Sé libre”. Porque nadie habla si no tiene nada que decir. La zarza habla porque tiene un mensaje claro: ¡Sé libre! Imperativo, identitario. La zarza convoca a Moisés para que transmita a su pueblo ese mensaje libertario. La verdad libera porque pone en movimiento, nos mueve a su conquista, nos lleva a la tierra prometida, que no es otra que la tierra de la promesa, y cuál es la tierra prometida, la de la libertad, lo que piso siendo libre. Cualquiera menos la que me someta. ¿Quiero ser libre, realmente libre? ¿Cuál es mi Egipto hoy?

La libertad como el fuego de la verdad y de la palabra no es un derecho, no es un regalo, no es un privilegio, es una responsabilidad, es una promesa, es un propósito, pone en movimiento, nos hace salir hacia...

Tener la palabra es tener poder en el sentido más filosófico del término, es poder pasar de la potencia al acto. Imaginemos un “perro”, como ejercicio para entender lo que estamos diciendo. ¿Qué perro se nos aparece en la imaginación?, el primero que vino a nuestra mente... Por ejemplo, si nos dice alguien que está leyendo el libro titulado *El trágico incidente del perro a media noche*, o el cuento “La dama del perrito”... ¿qué imagen de perro ha venido a mí? ¿Un ovejero, un golden, un salchicha, un caniche, uno de la calle? ¿De qué color es? ¿Negro, beige, a manchas...? Probablemente cada cual imagine un perro que no será necesariamente parecido al de otro. Luego decimos: Imaginemos “un perro blanco chiquito con rulitos, enrulado”. ¿Qué imaginamos? Con más o menos rulos, nos estaremos imaginando una especie de caniche toy blanco. Reflexionemos sobre este proceso de identificación del referente. Fue poner tres adjetivos, dar tres matices y quienes se imaginaban diferentes perros se estarán imaginando luego un perro parecido. Manipulamos la interpretación y acotamos, delimitamos el campo semántico. El lenguaje puede hacer muchas cosas. Mi perro no es exactamente igual al perro de los demás. Mi mundo no es exactamente igual al mundo de los demás. Mi universidad no es exactamente igual a la universidad de los demás. Las cosas siempre me afectan y lo hacen en una determinada dirección. No obstante, el lenguaje modela, acerca, constituye mundo. ¿Cómo es mi lugar

en el mundo? ¿Cuál es mi lugar en la universidad? ¿Cuál es el lugar de la universidad en mi mundo?

El lenguaje, la palabra, es expresión de una imagen. Voy creando cuando voy hablando y ¿qué voy creando? Mundo. La interpretación está “determinada”, “guiada”, por la instancia de producción. La génesis del lenguaje no es separable de lo que se vive y se proyecta, y de lo ya vivido y proyectado. No solo comunico sino ME COMUNICO.

Cada vez que nos expresamos –verbal y no verbalmente– mostramos nuestro encuentro con el mundo, revelamos nuestra identidad. Reflexionemos sobre nuestro estar en la universidad y el estar habitado de palabras. *¿Qué palabras habitan en mí?*

Moisés vio y escuchó y fue y lideró. ¿Cómo? Con la palabra que motiva a la acción, al conocimiento profundo que toca las fibras más íntimas de nuestra libertad. *Primera condición de liderazgo vivir a fondo la libertad.* Moisés se transforma en un líder porque tiene un mensaje claro; lleva, es portador de un desafío. El principal, el identitario: somos libres, podemos correr hacia algo que aún no somos...

Se dice que a Moisés lo siguieron pero no todos... Solo un 20 % del pueblo judío en Egipto lo siguió. El 80 % prefirió quedarse con los faraones. Probablemente en una clase, a un profesor lo sigan dos de diez, pero eso no lo hace menos líder.

El líder es el que lleva a la verdad, no es aquel al que siguen todos. No se trata de cantidad sino de calidad, de quiénes arriesgan todo y son capaces de atravesar desiertos, pasar hambre, persecución hacia la tierra prometida, hacia ser lo que aún no son, viviendo con exigencia las asperezas del camino.

La zarza da a entender que la vida no es solamente un viaje (un “ir a”), sino que nosotros somos el viaje hacia la promesa (la tierra prometida) de lo que podemos llegar a ser. No es sencillo. Las situaciones son de desierto, donde no hay nada dado de antemano.

“¡Sé libre!”, dice la zarza, y ese es el mandato docente, el grito a dar en el aula, el fuego –ese fuego divino del conocimiento, del amor, de la esperanza– a entregar a nuestros alumnos. La zarza no se consume como el conocimiento y las palabras que no se acaban cuando se entregan generosamente en cada acto docente.

¿Quién fue nuestro Moisés?

Llegados a este punto podemos pensar en “nuestro Moisés”, en alguien, en algún profesor, una profesora, que nos haya hecho salir de nuestro Egipto. ¿Quién fue? ¿Puedo escribir su nombre? Parafraseando a Paul Ricoeur, hay que recordar, hay que hacer presentes a esos ahora ausentes pero que siguen viviendo en nuestro recuerdo y como homenaje los traigo al *nunc et hic*. ¿Qué hizo por mí esa persona? ¿Qué cualidades puedo destacar? Ese docente que nos movilizó con sus palabras y gestos, aquel que nos sacó de nuestro Egipto de comodidad, de sometimiento, de pereza, y que nos llevó a pensar distinto, que nos aportó nuevos sentidos a nuestro presente. ¿Quién fue ese Moisés?

Mi Moisés:

Dos cualidades (dos adjetivos que lo caractericen):

 y

Hizo esto por mí (escribir una frase):

Poner rostro, nombre, a lo que estamos reflexionando es una especie de homenaje.

“Si alguien se manifiesta por la palabra y por la acción, esta palabra y esta acción tiene un rostro, se traduce en una lengua, pasan a través de unos gestos. Si no hay hombre en general, si no existimos como alguien más que protegidos por la ciudadanía, tal como lo precisa Arendt, puede elaborarse un mundo en común (comunicable, amable). La pertenencia a un sexo, a una lengua, a una cultura, a una tradición no se reduce a la pertenencia a una especie” (Collin, p. 38).

Luego, veremos cómo esas cualidades serán una constante en muchas de las personas que hemos nombrado, que otros han recordado como ese “Moisés” que los llevó más allá en el camino.

La autoridad en la que descansa el liderazgo docente

La virtud para guiar, liderar, ser “maestro” radica en la palabra que mueve, despierta, impulsa a salir de la “selva oscura”, de los miedos... Y la palabra siempre es de alguien. Pero... ¿qué es lo que confiere a un hombre o a una mujer el poder para enseñar a otro ser humano? ¿El poder –en el sentido, claro está, de fuerza interior– para sacarlo de donde está y llevarlo a otras tierras más altas? Es la autoridad: “[...] la propia palabra está ensombrecida por la controversia y la confusión” (1996, p. 101), dice Arendt en su clásico ensayo.

Al distinguir la autoridad de otros términos, Arendt la define del siguiente modo: “Su característica es el indiscutible reconocimiento; no precisa ni de la coacción ni de la persuasión. [...] El mayor enemigo de la autoridad es, por eso, el desprecio y el más seguro medio de minarla es la risa” (2006, p. 62).

En la relación entre un profesor y sus alumnos es importante recuperar este concepto. Quien pretende ejercer la enseñanza solo puede intentarlo si los alumnos creen y aceptan el lugar del profesor como portador de un saber que jerárquicamente lo posiciona por encima de ellos: tiene algo valioso para compartir. Cuando esto no sucede, cuando los alumnos creen que un profesor no domina un saber ni los requisitos pedagógicos para comunicarlo, la autoridad del docente se diluye a causa del descreimiento y la desconfianza. Arendt destaca que no solo el rol del maestro se encuentra en crisis, sino que el rol del adulto en general también se halla atravesado por esta situación.

La crisis respecto de la noción de autoridad responde, para Arendt, a una crisis aún más amplia en relación al sentido y la utilización de las palabras provocada por el relativismo alienante. Arendt aclara al respecto: “[...] ya no vivimos en un mundo común en el que las palabras de todos poseen una significación incuestionable de modo que, además de estar condenados a vivir verbalmente en un universo por completo carente de sentido, nos garantizamos unos a otros el derecho de retirarnos a nuestros propios mundos de significación” (Arendt, 1996, p. 105).

De todas formas, lo que ensombrece al concepto es el malentendido del término al asociarlo a “poder” y al pensarlo desde una visión verticalista y sesgada. Es necesario volver al origen y rescatar “autoridad” de todo aquello que desde el lenguaje se le tiró encima.

La autoridad bien entendida es aquella que no se impone ni se propone, se reconoce, es reconocida. ¿Por qué alguien sería capaz de

reconocer a otro como autoridad? Porque le despierta confianza. La confianza se inspira y fundamenta la autoridad. Requisitos para confiar son la integridad y coherencia de vida, es decir, actos –la palabra es un acto también– que revisten a la persona.

Hay autoridad si hay reconocimiento; y si hay reconocimiento de la autoridad habrá crecimiento. Etimológicamente la palabra deriva del vocablo latino “auctoritas” (propiedad del “auctor”). Comparte su raíz con la palabra “audire” (escuchar) y con “ob-audire” (obedecer, o más precisamente, “ir al encuentro del que habla”). Emilio Komar explicaba: “La incapacidad de oír, de ‘audire’, quita toda capacidad de ‘ob-audire’, de oír (audire) yendo al encuentro (ob). La obediencia entendida en un sentido profundo empieza a extinguirse mucho antes de explicitarse este proceso en una crisis visible de autoridad, de filiación, de colaboración entre las generaciones” (1996, p. 148).

El principio de todo buen liderazgo –liderazgo con sentido humanista y cristiano– es hacer que el otro quiera: generar el deseo para recorrer un camino arduo (de desierto). Para ello, es necesario tener autoridad, en el sentido más etimológico del término para dar confianza y seguridad.

Tanto Moisés como aquellos profesores que recordemos comparten ciertas cualidades de todo líder así entendido: firmeza, cercanía, humildad, generosidad, pasión por lo que hacen, sabiduría... Cualidades que dan “autoridad”, “autorizan”.

El líder es una persona que guía a otras personas desde la AUTORIDAD, provocándoles el DESEO de salir más allá. *Es el que convierte a sus seguidores en autores de sí mismos.* En el canto XXVII del Purgatorio de la *Divina Comedia* escuchamos hablar así a Dante:

“Virgilio me miró muy fijamente,
y dijo: ‘El fuego temporal y eterno
has visto ya, hasta venir a esta parte
en que yo ya no más discierno. ‘Te he conducido
con ingenio y arte:
desde aquí, tu libertad te conduce,
por vías en que no has de fatigarte.
‘Mira a tu frente el sol como reluce,
las flores, hierbas y árboles frondosos,
que esta tierra de suyo aquí produce.
‘Antes de ver los ojos luminosos (de Beatriz),
que llorosos me hicieron auxiliarte,

descansa en estos sitios deliciosos.
 ‘No esperes ya que pueda aconsejarte:
 tu sano juicio tu libertad abona,
 y debes por ti mismo gobernarte
 pues te enmítro y te pongo la corona’ (Pur XXVII).

¿Qué encierra etimológicamente este concepto de “autoridad”? El concepto “auctor” quiere decir “el que produce”, “el que alimenta”.

“Los hijos y los alumnos –continúa la voz de Emilio Komar, quienes los que conocimos personalmente recordaremos su acento esloveno pausado y claro– necesitan crecer, fortalecerse, alimentarse y los que ejercen la autoridad de padres o de maestros deben hacerlos crecer alimentándolos. Esta última exigencia se refleja en la palabra ‘autoridad’ que significa etimológicamente ‘autoría’, pues, tal es el significado de ‘auctoritas’ que proviene del sustantivo ‘auctor’, que indica a aquel que produce, que hace nacer, al fundador, al autor, al que causa algo, al que da el ejemplo o el impulso, etc. [...] Dicho con otras palabras, aquello que en algún sentido lo ‘aumenta’, lo ‘acrecienta’” (1996, pp. 142-143).

También la raíz de “Maestro” es significativa: viene del latín “Magis”: el que da más, opuesto a “Ministro”, de “Minus”, el que es menos.

El crecimiento de las personas no es cosa fácil. El crecimiento entra en la categoría del *bonum arduum*, del bien arduo. *Arduum* quiere decir escarpado, abrupto, esto es, de difícil acceso, lo cual impone la necesidad de subir, de trepar, de elevarse. Esta dificultad para poder alcanzar los bienes por uno mismo es lo que reclama la presencia de guías, líderes que ayuden, ¿a qué? A descubrir la importancia de la virtud de fortaleza. Sin ella avanzar se transforma en verdadero obstáculo, y de acuerdo al bien en cuestión será algo más o menos grave. Una cosa es no llegar a la cima de una montaña por falta de entrenamiento, otra distinta es no recibirse por pereza en el estudio. Esta virtud posee dos movimientos: resistir y atacar. Sin embargo, lo esencial de la fortaleza se encuentra en esa capacidad de resistir frente al mal, por este motivo surgen como ramas de la fortaleza la paciencia y la perseverancia.

Educar en el esfuerzo es colocar a los alumnos en situación de actuar ellos solos, dándoles oportunidades de superar las dificultades

que a su edad puedan ser razonables. Es lo contrario a la sobreprotección, donde los reemplazamos, ocupamos su lugar y les evitamos todo esfuerzo.

“La accesibilidad universal –señala Komar en *Orden y misterio*–, que es sinónimo de la facilidad universal, al no dejar crecer, oprime. La facilidad resulta, entonces, opresora. ¿La rebelión juvenil está dirigida, a fin de cuentas, contra la facilidad? Más de un especialista en psiquiatría juvenil contestaría afirmativamente” (1996, p. 159).

Ayudar a los jóvenes a ser fuertes supone un complemento por parte de los adultos; en síntesis, se trata de poseer “la capacidad de exigencia amable”.

Komar profundiza sobre el concepto “autoridad” y “la pura máscara de la autoridad, que es el autoritarismo” (1996, p. 147) en otro texto en el que además reflexiona sobre las buenas prácticas educativas, y dice así:

“El hombre autoritario en sí es perezoso, quiere imponer con violencia su idea de las cosas, porque no tiene voluntad para el trabajo paciente y duradero. La mayoría de las veces el falso espíritu de lucha es una máscara. Las fuerzas, que deberían estar orientadas a las verdaderas dificultades, chocan contra obstáculos seleccionados artificialmente. La retórica combativa barata ocupa el lugar de la lucha real. De este modo, las emociones irascibles nunca descansan en la meta alcanzada, y con su natural desgaste no aportan a la tranquilidad del espíritu. La paz del hombre, que es un ser discursivo, no puede ser solo estática. Los educadores de inspiración iluminista hacen mucho daño a los educandos porque sospechan que toda intranquilidad es mala y exageran el significado del ordenamiento superficial. Donde no hay crecimiento de la personalidad, ahí nunca hay paz. Y no hay crecimiento personal sin una profunda y ordenada intranquilidad que obliga al hombre a un progreso cada vez mayor. Pero la verdad es que el crecimiento personal se muestra más en la armonía interior que en la fiebre externa. El falso espíritu de lucha es inseparable de la discordia interior y su causa, la profunda inmovilidad. Este hombre no progresa, sino que se mantiene en el mismo lugar, no crece, sino que se hincha. La inflexibilidad, la obstinación y el odio son estados de ánimo que demuestran el vacío del corazón: este espíritu es capaz de destruir y exigir,

pero no es capaz de una creación paciente de valores duraderos. Sus elaboraciones no respiran vida. El hombre que vive en el espíritu de la verdad y del amor no puede y no debe desistir de la correcta ubicación, pero en él no hay rigidez ni sequía” (2013, pp. 46-47).

En este profundo ensayo, Komar relaciona los conceptos que a raíz del liderazgo hemos vinculado, ayudándonos con la figura de Moisés: autoridad que pone en movimiento generando el deseo y hace avanzar atravesando desiertos.

¿En qué radica la autoridad, entonces? En que otro haga suya mi palabra porque la reconoce con valor, valiosa. En el lenguaje académico y científico hablamos de “citas de autoridad” que no son otra cosa que las palabras de aquellos que consideramos “autorizados” para fundamentar nuestro discurso, nuestra propia palabra. Podemos preguntarnos: alguna vez, otro ¿me citó como “autoridad”? La autoridad nace del reconocimiento del otro, de los otros. ¿Cómo elaboro mi conocimiento? ¿Cómo creo? ¿Cómo integro fuentes? ¿Cómo articulo mi voz, mi palabra entre otras palabras? Voces, ecos de otros en mí –voces autorizadas a entrar en mi discurso, autoridades que me han ido modelando...-. Y ¿cómo mi voz es autorizada? ¿Inspiradora, quizá?

La autoridad debe ser reconocida. “Reconocer implica –dice Paul Ricoeur en *Caminos del reconocimiento*– el ser reconocido, sobre todo en el plano de la ética y la justicia, la cual nos habla de un movimiento que toma en cuenta el papel del otro y la ida y vuelta de la relación; no sólo es una acción unilateral del sujeto, pues es también la pasividad del otro que es reconocido” (2006, p. 35).

Mover desde la palabra valiosa

Moisés, Virgilio, Severo Arcángelo son maestros –son guías, líderes– porque para el pueblo judío, para Dante y para Lisandro, respectivamente, son “voces autorizadas” que irrumpen en sus vidas y alteran la marcha con un mensaje movilizante e identitario. El profesor que genera una influencia persistente en sus estudiantes es aquel que uno recuerda, es ese Moisés, ese líder que con su curso transformó varias vidas empezando también por la propia.

En efecto, el líder mueve. En la acción se manifiesta el potencial.

“Actuar –continúa la voz de Arendt en *La condición humana*–, en su sentido más general, significa tomar una iniciativa, comenzar (como indica la palabra griega *archein*, ‘comenzar’, ‘conducir’ y finalmente ‘gobernar’), poner algo en movimiento (que es el significado original del *agere* latino). [...] Con la creación del hombre, el principio del comienzo entró en el propio mundo, que, claro está, no es más que otra forma de decir que el principio de la libertad se creó al crearse el hombre. [...] El hecho de que el hombre sea capaz de acción desde el espíritu significa que cabe esperar de él lo inesperado, que es capaz de realizar lo que es infinitamente improbable” (1993, pp. 201-202).

Ahora bien, ¿cómo se mueve una voluntad?, ¿cómo se despiertan deseos? Responde Komar:

“La voluntad humana empieza a movilizarse por la vivencia de los valores y junto con la voluntad, la afectividad, aquella afectividad que recibe impulso desde arriba, no desde abajo. [...] Nuestro corazón –y llamamos corazón tanto a la afectividad como a la voluntad– reacciona, recibe un impacto. Entonces ha sucedido algo en nuestra dimensión espiritual, no sólo pasional, sensible, sensual, porque el espíritu también se conmueve; el espíritu no es frío, eso es un grave error de los racionalistas que penetró también en la literatura y en la pedagogía católica. Nuestro corazón recibe ese impacto y puede consentir o no consentir con aquello, pero no tiene potestad para eliminar ese impacto. Es decir, el hombre forzosamente recibe el impacto de los seres, vivencia y experimenta los valores. La energía afectivo-volitiva empieza por ahí, todo lo demás es una consecuencia. El valor hace surgir una energía, un manantial de agua; la voluntad discursiva puede canalizarla, distribuirla bien, o dejarla que se pierda en la tierra. Puede hacer marchar bien muchas cosas con esta energía, pero jamás puede la voluntad discursiva producir la energía desde sí” (2003, pp. 77-78).

Al pensar en aquellos profesores que nos movilizaron, nos sacaron de nuestro Egipto, comprobamos que más allá de la disciplina que cada uno haya cultivado, y más allá de la edad o situación académica, comprobaremos que las cualidades coinciden. Son personas que nos enseñaron a ver distinto, que supieron –como decía Juan Luis Lorda– ofrecernos un libro, quedarse un rato fuera de hora, nos trataron con amabilidad, sinceros, exigentes pero abiertos y flexibles,

nos escucharon, valoraron, comprometidos con la realidad y generosos al compartir sus conocimientos y su tiempo. Alientan, guían, señalan con su ejemplo sin rarezas el camino. Disipan dudas, limitan el apasionado deseo de querer abarcarlo todo, enseñan a elegir lo valioso. Contribuyen a que cada uno encuentre su verdadero cauce donde discurrir. Enseñan a disfrutar de las lecturas y de la vida. Son personas con valores, valiosas.

La teoría de los valores se llama con término griego “axiología”. “Axios” en griego significa valioso, digno. “Axios” viene de “aktios” y este del verbo “ago” o “agere” en infinitivo, que quiere decir empujar, hacer desde dentro, llevar más allá (a diferencia de “facio” o “facere”, que define un hacer más material y fáctico). Lo valioso, lo válido y, por lo tanto, el valor podría ser definido como “aquello que atrae con su propio peso”, aquello que vale, en cierto modo, en sí, no en vista de lo otro. El valor se opone, en primer lugar, al medio.

Los valores no se “aprenden”, son vivenciales. Se perciben encarnados.

“La persona crece en la medida en que penetra más en el sentido y valor de las cosas, en su orden, y se enriquece asimilándolos. Ayudarlo y guiarlo en esto es la tarea de la autoridad, hacia la cual el adolescente naturalmente tiende, cuando ella desempeña bien su misión, porque él quiere antes de todo crecer, madurar, realizarse” (Komar, 1996, p. 159).

Los pseudo-valores abstractos –que tan solo se enuncian–, en lugar de brindar fuerzas, las gastan. Porque se quieren estampar desde afuera, y entran dentro de la órbita del dominio, del control y, por ende, de la manipulación, que siempre crea contratensiones y conflictos en el alma. No arrastran, son arrastrados. No son en justicia valores. Precisamente experimentamos los valores, y hacemos que otros los experimenten, si percibimos el impacto de los seres que nos rodean con apertura de mente y corazón hacia lo “nuevo”. El sacerdote –recientemente nombrado Cardenal por el papa Francisco– Ángel Rossi, en un ensayo titulado *Educación es difícil, posible y bello* (1999), dice:

“Hay en nuestros jóvenes una inmensa ‘nostalgia de tierra firme’ y si no la encuentran en sus padres o en sus maestros la irán a buscar en cualquier ideología, o en cualquier amigote que les haga de padre, y si no, mendigarán en los falsos refugios ‘sustitutivos’ o alienantes” (p. 5).

En el último capítulo de *Caminos del reconocimiento*, Ricoeur señala tres rasgos del reconocimiento efectivo: la *philia* aristotélica (origen), el *eros* platónico (movimiento que pone en acto el deseo) y el *ágape* bíblico (fiesta, banquete). El *ágape* se distingue de *eros* por la ausencia del sentimiento de privación. Ricoeur propone una dialéctica entre la formalidad y practicidad de la justicia y la gratuidad, la *lógica del don*. La sociología del don se enfrenta a la mentalidad mercantil: “El mercado –podríamos decir– es la reciprocidad sin mutualidad” (p. 238), precisamente por impersonal, no se abre a la posibilidad de un reconocimiento simbólico fundado en el don, que antes que dado, es recibido (es un regalo). Lo crucial para este reconocimiento supremo es una ética de la gratitud, que es la última y superior de las acepciones del verbo reconocer. Lo decíamos de nuestros “Moisés”: generosidad. Y para reconocer qué importante es el poder nombrar. Al nombrar *reconocemos*.

La autoridad supone un reconocimiento. La autoridad no necesita persuasión ni fuerza para imponerse (Arendt, Komar, Hunter). El que tiene autoridad, la basa en el lugar vital que ocupa, en lo que representa. El profesor con autoridad convierte a los “seguidores”, a sus alumnos, en autores de sí mismos.

Es interesante observar, siguiendo con la historia bíblica, que la huida de Egipto –la huida de la ignorancia que esclaviza–, conducidos por Moisés, se realiza de noche, cuando las luces están apagadas y rápido, con lo puesto. El principio de todo buen liderazgo es hacer que la gente quiera, desee, es encender el “motor emocional” como Moisés sin perder el tiempo, hay que salir rápido. Hacer nacer en el otro el deseo de conocer más. Con cada nacimiento –decía Arendt– algo singularmente nuevo comienza en el mundo.

Moisés, el líder, el conductor, tiene la urgencia de libertad. Uno no sigue a un líder porque lo admira y apoya su meta por así decir en lo que este propone, sino que desea fervientemente salir hacia nuevos conocimientos que liberan. Y... ¿qué es el deseo? Una pasión que nos mueve a la acción de un bien, nos invita al movimiento de la voluntad y de la inteligencia, a llegar a más. El deseo, sin el cual nos quedaríamos con lo que ya tenemos. Reivindiquemos al deseo. Al ser humano como un ser que desea. Sin deseos, no habría movimiento, educación. El deseo que nos hace constantemente insatisfechos. Y precisamente esa insatisfacción, ese no estar saciados es lo que nos lleva a buscar una autoridad que dé alimento, que haga crecer.

La etimología de deseo es interesantísima: DESEO-DESIDERIIUM: desde las estrellas. “Lo llevó fuera, y le dijo: Mira ahora el

cielo, y cuenta las estrellas, si las puedes contar. Y le dijo: Así será tu descendencia [...]” (*Génesis* 15). El líder sabe crear el deseo, mueve a salir “de” y a mirar las estrellas con fe –con confianza–, como la mirada de Myriel sobre Jean Valjean en *Los Miserables* o la de Magritte sobre el huevo. “Educar el arte de despertar”, de ver más allá, hasta las estrellas. ¿Cómo miro al otro? Porque podré detenerme a escuchar si puedo ver. Porque no solo comunicamos, sino que nos comunicamos. No solo comunico, sino ME comunico. “El alma si se quiere reconocerse tendrá que mirarse en otra alma”, sentenciaba Platón en *Alcibíades*, 133 b: ψυχή εἰ μέλλει γνῶσεσθαι αὐτήν, εἰς ψυχὴν αὐτῇ βλεπτέον. El mejor paisaje es el rostro humano. En la mirada celeste de una anciana puedo ver ese lago del sur... Así como en el rostro irritado de alguien un volcán en erupción o, en las arrugas, un terreno rugoso o, en una nariz prominente, la cordillera... Dios se deleitó creándonos, luego de haber “practicado” antes con las otras criaturas. Y es a su imagen y semejanza. Somos en relación y ¡cuántos rostros a diario vemos en nuestra labor docente!

En el centro la persona, la autoridad –el liderazgo– como principio

La autoridad descansa en el ser responsable del mundo (cfr. Arendt, “¿Qué es la autoridad?”, p. 101). Es causa eficiente. Principio. (Principio para un ser es aquello de lo que recibe alguna perfección). El autor es el que crea, es principio.

La autoridad “alimenta”, “hace crecer”, lo que supone que tiene algo para dar. Autoridad que se diferencia de poder. La autoridad invita, inspira, saca de la ignorancia; el poder impone, obliga. ¿Cómo? Entre otras prácticas leer es lo que alimenta.

“La lectura requiere ciertas condiciones bastante especiales. Para empezar, presupone mucho silencio. El silencio se ha convertido en lo más caro y lujoso del mundo (el 85 % de los adolescentes dice leer con música) [...] Segunda condición, un espacio privado. Tercera: tener libros propios para leer, lápiz en mano. Y repito: casi es posible definir al judío como aquel que siempre lee lápiz en mano porque está convencido de ser capaz de escribir un libro mejor que el libro que está leyendo” (Steiner, 2015).

Enseñar a leer y a descubrir libros interesantes. El hallazgo de un libro puede cambiar una vida, como fue el caso de Edith Stein, convertida tras la lectura de Santa Teresa. Frente al escepticismo, la defensa de la capacidad de la razón humana para progresar —ciertamente con titubeos— está anclada en la experiencia histórica del efectivo crecimiento de diversas ramas (Lorenz, p. 39).

“Los profesores hemos de estar persuadidos de que tenemos algo valioso que ofrecer a nuestros alumnos, algo que no pueden aprender en los más prestigiosos estudios, en las empresas más competitivas o, por supuesto, en un tutorial en YouTube. ‘Las dos cosas que podemos enseñar son que lo de dentro cambia lo de fuera’ y que ‘el desacuerdo inteligente es enriquecedor’” (Nubiola, 2019, p. 9).

Los líderes más eficaces son personas con una clara visión de lo que son, es decir, de la realidad, de sus limitaciones y virtudes. También saben qué quieren y cómo lograrlo. Porque proveer una visión que da confianza e influir en otros es la tarea prototípica del líder. Una clave del liderazgo es saber otear el horizonte: ver en el huevo, el ave con las alas desplegadas y conocer a los compañeros de viaje. Son personas que infunden confianza y respeto. Se equivocan pero rectifican. Hacen crecer a las personas con las que trabajan infundiéndoles en ellas un profundo sentido de su propia dignidad y libertad.

El líder considera la primacía de las personas sobre otras realidades. Las cosas se gestionan, las personas se lideran. La persona es una realidad rica en matices y potencialidades y también diversa en complejidades. Está compuesta por así decir de muchas dimensiones dinámicas. No es una máquina estandarizable. Una de las cualidades que más se aprecian en el liderazgo es el saber generar empatía. Sin embargo, esta cualidad es el resultado de vivir otras virtudes que hacen al carácter.

Cada uno recordó a su Moisés, a ese docente que los ayudó a salir del Egipto en que se encontraba. Recordamos nombres, cualidades que, más allá de quiénes las encarnaban, se repiten: pasión, cercanía, sabiduría, exigencia, amabilidad, compromiso con la realidad, apertura, humildad, sinceridad... Todas ellas colaboran a forjar las características de un buen líder.

De Canaán a Egipto, y de allí a la Tierra Prometida, el camino es un desierto. Nos avisan antes de comenzar, que no será nada fácil. Dice Bernard Shaw que el desierto está desierto, porque ese

es un lugar donde solamente sale el sol. Lo inmensamente ricos que somos por el solo hecho de estar atravesando el desafío de llegar a ser. ¿Quién quiero ser mañana?, pregunta que me hago hoy.

Desde que nacemos nos vamos modelando por emociones, por encuentros. El encontrarse es un estado anímico, un estar ante las cosas afectado por ellas. Uno se encuentra afectado en una determinada dirección (intencionalidad). De todos los encuentros hay algunos que nos movilizan y otros que olvidamos. ¿Cómo podemos convertirnos en esos profesores recordados por haber pasado dejando huella? ¿Qué hacen los que son considerados excelentes profesores universitarios por diferentes alumnos de diversas generaciones?

¿Qué hacen los mejores profesores universitarios?

Hace unos años, Harvard University Press publicó un libro con este nombre: *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Su autor, Kenneth Bain, profesor de Historia e investigador norteamericano, dedicó gran parte de su vida a profundizar en las prácticas docentes de excelencia. El libro reúne las conclusiones luego de quince años de indagación en distintas universidades de los Estados Unidos. El objetivo de la misma consistió en encontrar rasgos comunes entre cientos de profesores cuyo trabajo universitario había sido considerado excepcional, tanto por sus alumnos como por sus colegas y por las instituciones en las que se desempeñaban. El relevamiento para la muestra se realizó en un conjunto variado de casas de altos estudios que incluyó desde universidades de gran prestigio hasta otras de menor reconocimiento y atravesó disciplinas tan diversas como Teatro, Historia, Derecho, Medicina...

“Buscamos personas –explicaba Bain al principio de su libro– que sí pueden conseguir peras de lo que otros consideran que son olmos, personas que ayudan constantemente a sus estudiantes a llegar más lejos de lo que los demás esperan” (p. 18).

Formalmente el libro está dividido en siete capítulos. Cada uno titulado con una pregunta, interrogante que se hace Bain para determinar con su respuesta qué constituye la excelencia universitaria. Estas siete preguntas son: ¿Cómo definir a un buen profesor?, ¿qué es lo que estos saben sobre cómo aprendemos?, ¿cómo preparan las clases?, ¿qué esperan de sus estudiantes?, ¿cómo dirigen la clase?,

¿cómo tratan a sus estudiantes?, ¿cómo evalúan a sus estudiantes y a sí mismos? Antes de terminar, en el epílogo, se hace una pregunta más: ¿qué podemos aprender de ellos?

En octubre de 2013, Ken Bain vino a la Argentina y dio una *master class* invitado por la dirección de la carrera de Ciencias de la Educación en la Universidad de Buenos Aires. Allí profundizó y amplió los conceptos de su libro y avanzó en otras ideas que consignó en el libro: *Lo que hacen los mejores estudiantes de universidad*. Este nuevo libro, que mereció en 2012 el Premio Virginia and Warren Stone de la Harvard University al libro más sobresaliente sobre educación y sociedad, profundiza en las prácticas de aprendizaje, en las formas de ver el mundo y la universidad, en los hábitos mentales y las maneras de aprender de los universitarios, individualmente y en colaboración de otros estudiantes. Los mejores estudiantes universitarios son aquellos que toman en sus manos el control, la responsabilidad de su propia formación.

Volviendo al primer trabajo de Ken Bain sobre los profesores universitarios, él mismo comenta que lo inicia observando primeramente los “resultados”: observar a profesionales “destacados” en grandes o pequeños contextos..., bucear qué hubo atrás de cada uno de ellos y llegar a descubrir que lo que hubo fueron profesores excelentes que los llevaron a adquirir un “aprendizaje profundo”. Los buenos profesionales que fueron alumnos en otra época lo llevaron a dar con esos profesores que supieron guiar desde la excelencia.

En el primer capítulo donde se define qué es un buen profesor, el autor plantea que no tomó en cuenta la cantidad de títulos ni publicaciones realizadas. Para el autor, lo relevante para ser definido como profesor excelente es que estos no solo conocen profundamente la esencia de la materia que dictan en la universidad, sino que cuentan con la capacidad de simplificar los conceptos para transmitir con claridad. Otro elemento primordial es la confianza que estos depositan en sus alumnos. Sus clases crean lo que Bain denomina un “entorno de aprendizaje crítico”, que se logra moviendo a formularse preguntas. Más que buscar respuestas, buscan que los estudiantes se hagan preguntas.

Los mejores profesores son siempre encendedores del afán de aprender de sus estudiantes. “Los mejores educadores pensaban en su docencia como algo capaz de animar y ayudar a los estudiantes a aprender” (p. 62). Los buenos profesores no se plantean solo los resultados en su asignatura, sino que la cuestión decisiva para ellos es siempre la de “¿qué podemos hacer en el aula para ayudar a que

los estudiantes aprendan fuera de ella?” (p. 65). Están realmente interesados en el crecimiento personal de sus estudiantes y en qué pueden hacer ellos para lograr ayudarles en ese proceso.

Además, Bain apunta que es fundamental la cercanía que se manifiesta en cordialidad. “Me llamó la atención que los mejores profesores tienden a tratar a sus estudiantes con lo que sencillamente podría calificarse como amabilidad” (p. 30). Agrega: “Escuchan a sus estudiantes” (p. 53) y “evitan el lenguaje de las exigencias y utilizan en su lugar el vocabulario de las expectativas. Invitan en lugar de ordenar” (p. 48). Los mejores profesores, a fin de cuentas, son aquellos que quieren a sus estudiantes, quieren que crezcan y ponen al servicio de ese objetivo toda su ciencia y todos sus afanes.

Una vez definido el tipo de docente al que considera excelente, pasa a preguntarse por qué saben del aprendizaje. Las clases más apreciadas son aquellas dadas con exigencia, pero también donde hay posibilidad de revisar y mejorar el trabajo antes de ser calificado, aprendiendo así de los errores cometidos.

Al hilo de este asunto, y apoyándose en estudios sobre la conducta humana, Bain comenta (pp. 50-52), siguiendo a Nancy MacLean, cómo la labor del profesor o profesora puede desencadenar diferentes comportamientos y, por ello, originar la aparición de tres tipos de alumnos: a) profundos –aceptan el reto y se meten a fondo en la materia con replanteos, preguntas, problemas–; b) estratégicos: los motiva el deseo de ser reconocidos, aspiran a la mejor nota, a ser los mejores en un contexto competitivo, y están dispuestos a engullir y volcar cualquier clase de contenido que se les ofrezca, aunque no toman riesgos, quieren mejorar el sistema pero sucumben al mismo; y c) superficiales, que, simplemente, quieren evitar el error, aprobar, conseguir un título..., es el miedo lo que los motiva y el deseo de sobrevivir al sistema.

En ese contexto nos encontraríamos con tres clases de sabedores: de lo aceptado (muchos), del mejor sistema (expertos en rutinas, nunca serán expertos con capacidad de adaptación, prefieren pisar tierra firme), y de la realidad más allá de los sistemas instituidos (unos pocos, pensamiento oblicuo, reconocen rutinas pero aprovechan la novedad, se aventuran a pensar distinto).

La pregunta que formula Bain es ¿por qué tantos estudiantes enfocan sus estudios de manera superficial o estratégica y no de manera profunda? No es algo inherente a los estudiantes, hay factores que los llevan a ser superficiales o estrategas en su estudio. Responde con humor: ¡Los profesores!

La gente, para Bain, torna hacia el aprendizaje profundo cuando se le presenta algo que genera intriga –o curiosidad– y belleza (necesidad de conocimiento, interés, emoción...). El rasgo más característico de los mejores profesores universitarios es que están interesados por encima de todo en que sus alumnos realmente aprendan y para lograrlo están dispuestos a cambiar sus métodos, sus actitudes y todo lo que sea preciso.

La primera conclusión de Bain es que los mejores profesores son los que saben construir un ambiente natural de aprendizaje crítico, profundo. Para lograrlo las principales acciones son: a) ubicar a los alumnos en un lugar donde sus modelos existentes son cuestionados, es decir, generar una situación expectativa y fracaso, por lo que la persona debe buscar un nuevo modelo (expectativa-fracaso); b) aprovechar los errores, ser autocríticos, y c) devolver *feed back* profundos. Lo esencial es llevar a la formulación de preguntas, recordando que un interrogante no es necesariamente una duda. Una “pregunta” es un auténtico “problema”, palabra que deriva del griego de un verbo compuesto por el prefijo “pro” que significa y “Balo” y significa: “Arrojado hacia adelante”. Esas preguntas, por tanto, son las que van empujando hacia adelante, van sacando del “Egipto”, poniendo en camino.

Desde el aprendizaje profundo, remarca Bain, se busca que los estudiantes desarrollen nuevos modelos de la realidad o al menos que entiendan los problemas de cara a los nuevos modelos a los que se enfrentan. En este sentido va el discurso de *Laudato Si'*, del papa Francisco, cuando plantea la necesidad de concebir hoy una educación y espiritualidad ecológica (*Laudato Si'*, Parte VI). Pensar desde otro lado, fuera del sistema habitual. Para esto hace falta cuestionar el texto, cuestionar ciertos autores, esos cuestionamientos se dan través de las preguntas. Aparentemente podría confundirse esto con la estrategia socrática, que en parte sí tiene en común el llevar al alumno a través de preguntas hasta el descubrimiento de una verdad. Pero a diferencia del modelo socrático, es decir, platónico, la verdad no está en la idea preconcebida del docente, y las preguntas son un itinerario ya estipulado de antemano, sino que, como sentencia el poeta: “Se va haciendo camino al andar”, lo que requiere un esfuerzo mucho mayor. Viene a nuestra ayuda la realidad. La verdad es la realidad. De ahí la necesidad de salir fuera del aula. De que el alumno observe, busque en su cotidianidad conocimientos afines a la materia.

Bain corrobora que la motivación externa baja la motivación intrínseca. Los factores externos manipulan. Las preguntas son las mejores conductoras del pensamiento, del conocimiento. El aprendizaje se torna superficial o estratégico si solo importa que complete, rellene, escriba, recite, responda... Es bueno ayudarlos a formularse preguntas, que ellos traten de elaborar la pregunta, el problema que pudo haber disparado ese texto. Que la motivación venga de adentro. Lograr que los alumnos deseen.

Los profesores, fomentando el pensamiento crítico, forman estudiantes críticos y creativos, que buscan conscientemente un distanciamiento entre los hechos y los juicios de valor. Estudiar confrontando fuentes, documentos, integrando voces, no en plan provocador, sino con la humildad de saber escuchar a autores que piensan distinto y dejan una huella en un tema.

El capítulo tercero del libro de Bain se titula “¿Cómo preparan las clases los mejores profesores?” (pp. 61-80). Describe cómo, siguiendo la vieja tradición de una universidad centrada en la enseñanza de una determinada cantidad de disciplinas, la gran mayoría de nosotros, es decir, de los profesores, estamos mucho más preocupados por lo que tenemos o tendríamos que hacer, que por lo que deberían aprender nuestros estudiantes a partir de lo que les enseñemos. Una enseñanza –universitaria, en este caso, pero la idea tiene validez general– entendida como promoción de un aprendizaje intelectualmente riguroso exige por parte de los docentes el planteamiento de preguntas (pp. 63-73) que, de modo genérico, traten de responder a algo fundamental, que promuevan en los alumnos aprendizajes relevantes y significativos que puedan ser usados dentro y fuera del aula.

Bain comenta el caso de dos físicos que se planteaban si realmente los alumnos aprendían en sus clases. ¿Mi curso cambia la forma en que mis alumnos entienden algo? Todos traemos nuestros modelos de comprensión y podemos mantenerlos o superarlos. Es muy difícil cambiar, mejorar modelos mentales. Sin embargo, sí se puede. Puedo cambiar, mejorar mi manera de pensar, para eso hace falta la buena ayuda docente.

Un tema que en este capítulo del libro Bain apunta es el de la calificación. Defiende con firmeza el uso formativo de la calificación cuya meta básica, olvidada casi siempre, no es tanto decir a la sociedad cuánto sabe el alumno como ayudar a aprender, es decir, “proporcionar a los estudiantes realimentación y no sólo juzgar sus esfuerzos” (p. 71).

En el siguiente capítulo, “¿Qué esperan de sus estudiantes?” (pp. 81-111), Bain comenta que los buenos docentes esperan resultados acordes a una enseñanza encaminada hacia el fomento de aprendizajes no acumulativos y del desarrollo de habilidades de pensamiento que caracterizan al pensamiento crítico. La buena práctica docente se preocupa por lograr procesos racionales como otros de carácter emocional. El buen profesor se preocupa no solamente por lo que dicen y escuchan sus alumnos sino, también y mucho, por averiguar lo que retienen de lo oído, así como, y de modo especial, por el uso que hacen de ello en su vida cotidiana, es decir, por la efectividad educativa remanente.

En el capítulo quinto, “¿Cómo dirigen la clase?” (pp. 113-150), Ken Bain plantea la importancia de transmitir emociones. Habla de la actitud frente a lo que se enseña. No tanto aquí habla del estudiante ni de las circunstancias de aprendizaje como del entusiasmo docente. No deja de tener relativa relevancia la capacidad oratoria del docente, así como su habilidad para conseguir que los estudiantes expresen sus opiniones e interactúen en el aula.

Junto con la exigencia y la pasión, importante es la cercanía. Llamar a los estudiantes por el nombre propio o, como se comenta en una nota al pie (p. 219), preocuparse por los alumnos que se sientan en la última fila, así como la necesidad que tiene el profesor de comprobar si los alumnos se concentran en lo fundamental, a saber: en el entendimiento y en el conocimiento de la información relevante que debe ser recordada. Los buenos profesores entienden, para Bain, el examen como una mera continuación del trabajo que ya estaban haciendo a lo largo del curso.

Los mejores profesores “tienden a tratar a sus estudiantes con lo que sencillamente podría calificarse como amabilidad” (p. 30), “escuchan a sus estudiantes” (p. 53) y “evitan el lenguaje de los deberes –de lo que se debe hacer– y utilizan en su lugar el vocabulario de las expectativas. Invitan en lugar de ordenar” (p. 48).

En el capítulo sexto, “Cómo tratan a sus estudiantes” (pp. 151-165), Bain postula que no es relevante la personalidad del docente. Muchos de los profesores reputados como sobresalientes son personas tímidas y apocadas, otras totalmente extrovertidas; algunas son muy formales y otras todo lo contrario. El elemento relevante que sí es común en todos los estudiados es que no convierten la clase en un espacio para demostrar su erudición o brillantez o para ejercer poder sobre los alumnos. Por el contrario, confían en que los alum-

nos desean aprender y asumen que pueden hacerlo, ellos son simples mediadores.

Bain analiza las conexiones existentes entre el éxito de los alumnos y la percepción y el trato que tienen con ellos unos profesores que –digamos– no les miran de modo inocente sino dentro de un amplio patrón de creencias y del todo dispuestos a invertir esfuerzos, tiempo e ilusiones en las carreras, vidas y en el desarrollo de unos estudiantes que, en todo momento, tal y como se nos muestra, son estimulados para que fortalezcan el componente autónomo que posee cualquier buen aprendizaje.

En este sentido, vale recordar la experiencia que relata Federico Lorenz con su profesora de Latín, Marta Royo, a la que acercó un cuento y ella lo trató como a “un Borges en ciernes”. Y comenta: “Sin perder el lugar del profesor, Marta siempre trató a sus alumnos como iguales ante la posibilidad del saber y del intercambio de experiencias” (p. 29). De igual manera recordaba el escritor argentino Marco Denevi a su profesor Ángel Battistessa, maestro de maestros –profesor de la UBA y de la UCA y del Colegio Nacional Buenos Aires–, quien, dejando de lado el programa de la materia, dispuso de la hora de clase para leer y comentar un texto del futuro autor de *Rosaura a las diez*.

Cercanía, entusiasmo, comprensión, visión... Un autor contemporáneo, joven docente, italiano, escritor de ficción y columnista del diario *Stampa*, Alessandro D’Avenia, recientemente publicó *Lo que el infierno no es* (2018), y, con anterioridad, *Toda historia es una historia de amor* (Mondadori, 2017) y *El arte de la fragilidad* (2016). En este último libro, afirma: “Para encontrarse hay que aprender a ‘estar’ y para dar y darse es preciso, pacientemente, detenerse”. La cercanía efectivamente lleva tiempo, las personas llevan tiempo.

También es interesante replantearse el tema de las evaluaciones. En el capítulo “Cómo evalúan a sus estudiantes y a sí mismos” (pp. 167-191), busca repensar el enfoque del examen/evaluación en una línea que ayude a los alumnos a aprender y, por tanto, no centrado en una medición del rendimiento que proporciona abundantes cifras pero ninguna retroalimentación (p. 174), sino en la búsqueda de evidencias variadas que nos permitan aquilatar de muy diversas maneras los avances producidos en el desarrollo intelectual y –también– personal de los alumnos.

Los profesores sobresalientes son aquellos que dejan en claro qué evaluarán y con qué criterio calificarán a sus alumnos. También es crítico de las evaluaciones de los alumnos a los docentes. Afirma

que no pueden considerarse aisladamente para determinar la efectividad de un docente, sino que estas deben ser contrapesadas con el análisis de la calidad de los programas presentados por los docentes, la calidad de los trabajos que realizan los alumnos y la observación de clases de colegas.

En el epílogo, remarca Bain la importancia de la actualidad, de que los contenidos tengan relación con preocupaciones vigentes, que son los que emocionan y mueven el interés (pp. 201-210). El compromiso con la identidad de la misión de la universidad y con el entorno donde esta se inserta.

Uno de los elementos más valiosos de este libro es que la reflexión sobre la tarea docente se realiza en el marco de una investigación muy extensa que considera experiencias docentes diversas. Abruma a veces el autor por la cantidad de ejemplos de experiencias exitosas; no obstante, estas permiten corroborar los planteos que realiza que nacen de lo vivencial, no desde teorías pedagógicas o abstracciones educativas. Parecería indicar algo que otros autores han dicho: la docencia es un verdadero arte, “el arte de despertar”, del que nos hablaba Juan Luis Lorda.

George Steiner recuerda al hablar de educación en *Un largo sábado* la importancia docente de fomentar la creatividad. “Es necesario –leemos en este sentido en Ricoeur– destruir el reino de los objetos, para dejar ser y manifestarse nuestra pertenencia primordial a un mundo que habitamos, que nos precede y al mismo tiempo recibe la huella de nuestras obras. En una palabra, es preciso restituir a la hermosa palabra ‘inventar’ su propio sentido desdoblado, que implica a la vez descubrir y crear” (1980, p. 413).

Entonces, y sintetizando lo resumido del libro de Bain *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*, podemos concluir que los mejores profesores:

- 1) Dominan su disciplina extraordinariamente bien (gente que sabe).
- 2) Crean un entorno de aprendizaje crítico, profundo, con naturalidad, desafiando a los alumnos a pensar (gente que exige y con mente abierta).
- 3) Conquistán la atención contagiando entusiasmo y dando confianza (gente cercana y con pasión por lo que hace).
- 4) Generan compromisos para aprender fuera del aula (gente comprometida con su presente y contexto cultural).

En estas cuatro acciones pueden sintetizarse las “buenas prácticas docentes” de los mejores profesores universitarios. Como vemos, no distan de las aseveraciones que cada uno dijo de su Moisés. Incluso podemos decir que estas propiedades también latían en el corazón de los fundadores de la UCA. Traigo a consideración un texto de Octavio Derisi de 1983, *La Universidad Católica en el recuerdo: a los 25 años de su fundación*:

“Un auténtico espíritu de comunidad entre profesores y alumnos y entre todos nosotros. Se trabajaba con entusiasmo, alegría y caridad. Formábamos una gran familia, una verdadera comunidad universitaria” (p. 82). “Un verdadero maestro, un filósofo o un científico de raza que medita e investiga en el campo de sus conocimientos, se renueva constantemente” (p. 230) e “interesa no tanto el que el alumno llegue a poseer tal grado de ciencia cuanto dotarlo de la capacidad y métodos propios para encontrar por sí mismo los conocimientos de su especialidad, es decir, para convertirlo en un investigador” (p. 231).

En su visita a la Universidad Roma Tre, en febrero del 2017, el papa Francisco, después de atender las preguntas de cuatro estudiantes, dejó a un lado el discurso que traía preparado e improvisó unas palabras. Francisco se refirió a las llamadas “universidades de élite”, en las que no se enseña a dialogar, sino que enseñan ideologías: “Te enseñan una línea ideológica y te preparan para ser un agente de esa ideología. Eso no es una universidad”. Destacaba el papel de la universidad para el desarrollo de una cultura del diálogo:

“La universidad es el lugar donde se aprende a dialogar, porque dialogar es lo propio de la universidad. Una universidad donde se va a clase, se escucha al profesor y luego se vuelve a casa, eso no es una universidad. En la universidad debe desarrollarse una artesanía del diálogo”.

Esta afirmación, de tanta raigambre en la tradición humanista universitaria, acerca a la memoria aquello de John Henry Newman en *The Idea of a University* de que el crecimiento personal tiene que estar enraizado en un espacio comunitario en el que el intercambio de “bienes espirituales entre estudiantes y profesores” no solo resulte posible, sino que se promueva positivamente. Para Newman, durante los años universitarios resulta esencial el trato afectuoso e

inteligente de profesores y alumnos, la conversación cordial y la convivencia libre entre los estudiantes de forma que puedan aprender unos de otros y se ensanchen así su mente y su corazón en favor de la humanidad.

Comunicación y liderazgo

El liderazgo tal como lo venimos entendiendo tiene una manera de comunicar. Es importante recordar que no solo COMUNICO –y comunico en cada acto docente–, sino ME COMUNICO. Toda la persona es la que comunica porque la palabra siempre está encarnada. La comunicación es relación: con una realidad objeto de ese discurso y con los otros a los que me dirijo.

Ser asertivos al comunicar implica dominio de sí y de las circunstancias que nos rodean (lo que lleva a vivir en calma, tener y dar paz). La Paz precisamente era una deidad griega: Eirene (Irene), hija de Zeus y de Temis, que se definía como la que ponía “tranquilidad en el orden” y el orden es relación armónica.

La relación es un “accidente” –diría Aristóteles–, “categoría del ser” cuya naturaleza consiste en la referencia u ordenación de una sustancia a otra, de una persona a otra, de una cosa a otra. Una ordenación que tiene un sujeto hacia otros entes distintos de él (implica un “ser hacia otro” o “ser respecto a”, *esse ad aliud o esse ad*). En toda relación hay dos términos: por ejemplo, en la relación llamada filiación hay dos términos: padre e hijo, y un fundamento: la generación. En la relación “comunicación” se tiene como fundamento la interacción humana. La comunicación testimonia la naturaleza constitutiva relacional del ser humano. La comunicación como rasgo característico de la verdadera cultura, es vínculo, relación superadora de conflictos.

San Juan Pablo II en su visita a la Argentina en 1987, en el Teatro Colón, el 12 de abril, dirigió un discurso a los representantes del mundo de la cultura y la universidad. Decía allí: “Es necesario ir a las raíces de los conflictos para descubrir y rescatar las diversas partes de verdad y recomponerlas en su unidad indivisible para que puedan expresar toda su profundidad. Esta labor exige paciencia, dedicación, espíritu tolerante y pluralista” (n. 3). Y más adelante: “La comunicación se hace posible cuando hay valores universales, y los valores universales adquieren vigencia cuando gracias a la cultura sirven al ser humano completo” (n. 6).

En toda comunicación podemos distinguir tres dimensiones: *logos* (contenido del mensaje, algo que comunicar), *pathos* (las emociones que entran en juego) y *ethos* (confianza o credibilidad). De esto, no solo es importante lo que se dice, sino la manera en que se dice y, sobre todo, la credibilidad del que habla. ¿Inspiro confianza? ¿Soy creíble? ¿Hablo con convencimiento?

“A los hombres buenos –dice en la *Retórica* n. 2 Aristóteles– los creemos de un modo más pleno y con menos vacilación; esto es por lo general cierto sea cual fuere la cuestión, y absolutamente cierto allí donde la absoluta certeza es imposible y las opiniones divididas. No es verdad, como suponen algunos escritores en sus tratados de retórica, que la bondad personal de quien habla no contribuye nada a su poder de persuasión; por el contrario, su carácter casi puede considerarse el medio más efectivo de persuasión que posee”.

Ahora bien, el poder de convicción de la integridad depende, en cierto grado, de que la persona posea la competencia correspondiente al contenido del mensaje. Por esta razón, la competencia es condicionante del *ethos*.

Para profundizar en esta dimensión de la comunicación, la asertividad, y pensar cómo pueden superarse las crisis que la comunicación revela, contamos con una excelente película georgiana: *Mandarinas* (2013), de Zaza Urushadze, merecedora de varios premios y ternada a los Óscar como Mejor película en lengua extranjera en la entrega 2014. En la figura del protagonista, Ivo, se encarnan las cualidades del líder con sentido humanista, persona que sabe unir en equipo a quienes en principio se excluían mutuamente.

Mandarinas: para salvar las cosechas

“Una vida no es más que un fenómeno biológico en tanto la vida no sea interpretada. Y en la interpretación, la ficción desempeña un papel mediador considerable. [...] debemos hacer hincapié en la mezcla entre actuar y sufrir, entre acción y sufrimiento, que constituye la trama misma de una vida. Es esta mezcla la que el relato quiere imitar de manera creativa” (Ricoeur, 2006, p. 17).

Paul Ricoeur nos ayuda a valorar la ficción para entender la vida.

“Desde el punto de vista de la interpretación de la experiencia literaria, un texto (una película) es una mediación entre el hombre y el mundo, entre el hombre y el hombre, entre el hombre y sí mismo. La mediación entre el hombre y el mundo es lo que se llama referencialidad, la mediación entre el hombre y el hombre es la comunicabilidad, la mediación entre el hombre y sí mismo es la comprensión de sí. Una obra literaria implica estas tres dimensiones de referencialidad, comunicabilidad, y comprensión de sí” (2006, p. 16).

Mandarinas nos permite entender el liderazgo, a la vez que reflexionar sobre nuestro actuar docente. Recordemos como premisas las siguientes preguntas y respuestas: ¿qué me convierte en líder?: el reconocimiento como autoridad creíble en la que se puede confiar porque en sus actos hace el bien; ¿cómo me muevo y muevo a los demás?: generando el deseo que trasciende las contingencias, y ¿cuál es la actitud frente a los conflictos?: la comunicación asertiva.

El argumento de *Mandarinas* es sencillo. Durante la guerra territorial entre Abjasia y Georgia, a principios de los años noventa, Ivo, un anciano carpintero estonio, trabaja con su compatriota Margus en la cosecha de mandarinas. Un tiroteo cercano a sus casas acaba con varios muertos y dos heridos –uno de cada bando que peleaba por la tierra–, a los que Ivo, con ayuda de Margus, asiste y da cura en su casa: Ahmed (checheno, mercenario, padre de familia) y Nika (georgiano, comediante, hijo único, soltero, soldado por amor a sus antepasados). La hostilidad de uno contra otro se convierte en protección y ayuda recíproca, gracias a la intervención de Ivo. ¿Qué hizo para lograrlo?

El film gira en torno al sentido que dan a la tierra los diferentes personajes y probablemente la pregunta que se hizo el realizador fue: ¿para qué sirve la tierra? Esa tierra de la que nos habla Francisco en *Laudato Si'*: “La violencia que hay en el corazón humano, herido por el pecado, también se manifiesta en los síntomas de enfermedad que advertimos en el suelo, en el agua, en el aire y en los seres vivientes. Por eso, entre los pobres más abandonados y maltratados, está nuestra oprimida y devastada tierra, que ‘gime y sufre dolores de parto’ (*Rm* 8, 22). Olvidamos que nosotros mismos somos tierra (cfr. *Gn* 2, 7)”.

La tierra sirve a quien la cultiva (como Margus, quien tiene un jardín con árboles repletos de mandarinas que no puede cosechar por la guerra), para enterrar a los muertos y para pelearse por ella (ya sea

para pelear por dinero como Ahmed o para pelear por sus antepasados como Nika) y para vivir afianzando su casa sobre ella...

El valor que dan a la tierra los personajes invita a pensar en los motivos que mueven a una acción. Cambian las acciones cuando cambian los motivos particulares en función de un motivo trascendente o superador. En esa articulación de motivos el papel de la autoridad es esencia: la autoridad como servicio de mediación ante el conflicto.

Diversas actitudes en Ivo, Nika y Ahmed y Margus revelan los diferentes deseos por los que quieren esa tierra. Motivación paternal en Ivo (su hijo murió por esa tierra), motivación histórica en Nika (la tradición), motivación económica en Ahmed (ganar dinero para llevar a su casa), motivación comercial en Margus. Todos crecen comprendiendo los motivos de los otros. Para juzgar las acciones primero hay que entender los motivos.

Ivo es líder porque tiene autoridad, o, mejor dicho, es autoridad para quienes lo rodean y por tanto se transforma en un líder (guía) al que escuchan, siguen y cambian, mejoran, hacen caso. ¿Por qué? Porque con sus actos sostiene su palabra (coherencia). El carácter, la personalidad influye en quienes lo rodean. ¿Qué hizo Ivo? Dos cosas muy sencillas que vemos en el film: los cura por igual a Nika y Ahmed, dando alimento y medicina hasta que se fortalezcan y los lleva a formularse preguntas. “¿Quién les da poder para matarse unos a otros?”, “¿por quién pelean?”, “¿tienen familia?”... Con los interrogantes los lleva a trascender el “aquí y ahora”.

El liderazgo docente lleva a cuestionar los modelos preexistentes: genera ese entorno crítico de aprendizaje, decíamos líneas arriba, al citar a Bain. Es lo que hace Ivo. Puede hacerlo porque lo reconocen como autoridad y así lo ven porque es alguien que les hizo bien.

Bain afirmaba que todos traemos nuestros modelos de comprensión y podemos mantenerlos o superarlos. Enseñar a preguntar y preguntarse ayuda a esa instancia superadora. Luego de Ivo, son los mismos Nika y Ahmed los que se interrogan mutuamente.

Primera consecuencia práctica que nos muestra el film: la autoridad, reconocida, genera confianza y unidad. El líder sabe unir, trascendiendo las diferencias –buscando lo que está más allá de común–, así es como forma “equipo”.

Segunda consecuencia práctica: el líder con autoridad convierte a los seguidores en autores de sí mismos. No busca que lo imiten ni

que hagan lo mismo que él hace, sino que cada uno descubra qué es lo mejor para sí. Lo que mejora siempre es hacer el bien.

La autoridad da confianza y fomenta la libertad, mientras que el ejercer poder solo fomenta el miedo (estudia por la nota, en caso de nuestro escenario docente). Para vivir y hacer que otros vivan la libertad hace falta autoridad. Sin autoridad no hay libertad.

¿En qué radica la autoridad de Ivo y de cada uno de nosotros? En que el otro haga suya nuestra palabra (y esto es lo que da reconocimiento). Se pregunta Ricoeur: “¿No es cierto que pido ser reconocido precisamente en mi identidad auténtica? Y si por fortuna, tengo la suerte de serlo, ¿no se dirige mi gratitud a aquellos que, de un modo u otro, reconocieron mi identidad al reconocirme?” (2006, p. 13).

Identidad que se expresa en la palabra y en la acción, que nos modelan y conforman el carácter. James Hunter, en su libro *La paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, define así al carácter: “Eso que somos cuando estamos solos”. Arendt acentuaba que con la palabra y nuestros actos “nos insertamos en el mundo humano, y esta inserción es como un segundo nacimiento, en el que confirmamos y asumimos el hecho desnudo de nuestra original apariencia física” (*La condición humana*, p. 206).

A la experiencia no hay que demostrarla, sino constatarla. La experiencia moral, la experiencia del bien y del mal es una experiencia común y originaria, accesible a toda persona.

Ivo hace, actúa, busca el bien. En sus acciones concretas como socorrer a los heridos (sanar como el buen samaritano), dar alimento (fortalecer), consolar a su vecino (acompañar), obra, y está en lo que hace. En ese detenerse ante el otro, también él crece. Por eso también “pasa” (haciendo el bien) y “permanece” (deja huella) en el “otro”.

La película nos presenta una situación de conflicto. De negación y rechazo de unos a otros. La negación abre la puerta a los infinitos mundos posibles. Es necesario salir de la negación. Poder responder a qué es algo o quién es alguien, fija. Responder qué no es, diluye (se puede no ser cualquier cosa). Reconocer justamente es dar existencia y acatamiento (Ricoeur). La negación es un mecanismo de control. La afirmación es un mecanismo de libertad. Reconozco lo que es (no puedo reconocer lo que no es).

No puedo no comunicar. El “no” no tiene representación en la realidad ni en la comunicación que se da más allá de las palabras. Todo comunica y comunica positivamente. ¿Soy consciente de mis negociaciones?

Lewis Carroll, en *Alicia a través del espejo*, nos da una lección de lo ridículo que resulta hablar con negaciones:

—A nadie veo en la carretera —le dijo Alicia.

—¡Ojalá tuviese yo semejante vista, muchacha! —dijo el Rey, muy orondo. ¡Poder ver a nadie! ¡Y a semejante distancia! Si aun me cuesta ver a alguien con tan mala luz como hay hoy... ¡Qué sería si se tratara de nadie! (p. 115)

La negación es una cuestión retórica que implica ver el mundo de manera más compleja. Desde Parménides hasta Heidegger se vincula el problema de la negación a la cuestión del ser. La realidad es eminentemente afirmativa. La negación no tiene entidad. Ejercitarnos en evitar el “no” para afirmar nuestra existencia en el ser, nuestra identidad es un sí. Cada “no” limita, cada “sí” expande...

En *Mandarinas*, como en cada film, todo es afirmación. Desde que comienza la película hasta el final un elemento está presente en esa casa del estonio Ivo: el alimento. En efecto, él, con su autoridad indiscutida, da alimento a cada uno. Las mandarinas son una metáfora de los jóvenes y de cómo la juventud se pierde en la guerra. También, el film se estructura sobre la articulación de preguntas y respuestas desde el *incipit* hasta el final. Ivo, a través del diálogo con uno y otro, va sacando lo mejor de ellos y él mismo crece, por eso en la última escena puede abrir su corazón y revelar por qué sigue permaneciendo en esa tierra hostil: allí enterró a su hijo que perdió en esa guerra años antes.

La comunicación es la que me permite trascender lo propio y esto mediante el diálogo. Emilio Komar cuenta con otra valiosa obra, publicada por sus discípulos: *La estructura del diálogo*. En uno de sus capítulos titulado “Diálogo y esfuerzo” lo define como un compromiso entre la palabra y el silencio, un “bien arduo basado en la cordialidad”. “El diálogo —dice— no anula las diferencias y no reduce lo otro a lo propio, sino amplía el horizonte, incluyendo en él lo otro y lo diverso” (p. 61). “Dialogar con otro significa ampliarse, perfeccionarse” (p. 60).

El diálogo es apertura y lo que pone en relación identidades. Según Komar, significa un alto nivel de tensión psíquica, porque cuando se escucha se tensa todo el ser: “no puedo escuchar a medias” (Komar, p. 20). Citando a Gabriel Marcel dice: “Oír es ya comprometerse” y “prestar el oído es aceptar la posibilidad de ser persuadido”. Para este autor, atenta contra el diálogo “la estandari-

zación” (p. 20): “[...] cuando nadie está en lo propio, se inhibe”, “el conformismo” (p. 23) y “la falta de tiempo” (p. 25).

Dialogar “presupone huir de esquemas y preconceptos” (Komar, p. 29). El diálogo es instrumento de contacto: “El amor es dialogal” (p. 30). Requiere flexibilidad, apertura, vivencia de lo otro (p. 43). Requiere silencio: el diálogo es “silencio sin soledad” y requiere tiempo para la escucha. “Es unión sin confusión” (Komar, p. 59).

El líder humanista y cristiano plantea un modelo de comunicación, un paradigma. El paradigma de la comunicación entendida como comunicación de la forma o de la comunicación fundada en el *ethos*. Entendiendo por forma ese principio vivificador que lo hace actuar a alguien en un sentido forjando su carácter. Una forma que se hace evidente en cada acto. Conocido es lo de Miguel Ángel que ante el bloque informe de mármol veía la escultura antes de empezar con los golpes de cincel. La comunicación del líder es así, Ivo ve anticipadamente la transformación de Ahmed y Nika, a lo que pueden llegar. Ve lo mejor a lo que pueden tender y dar. Es visionario, clarividente.

Esta comunicación tiene un postulado: hay que obrar. Todos podemos cambiar, transformarnos. El cambio se ve en la acción, en el comportamiento. Es la acción la que me revela a la persona, o, mejor dicho, la persona se revela en la acción. La acción parte de las decisiones del espíritu de esa forma que me conforma. El hombre (ese hombre que comparte raíz con humus, tierra) es en sus actos. La libertad es lo más propio, esencial, distintivo de cada persona, pues la modela. Por tanto, cada persona es un signo moral-teleológico de la vida en sociedad. A la experiencia no hay que demostrarla, sino constatarla.

Ivo era un hombre de bien, pacífico, trabajador, amable... La experiencia moral, la experiencia del bien (cultivar la tierra, por ejemplo) y del mal (matarse en una guerra un tanto absurda), es una experiencia común y originaria, accesible a toda persona e irreductible a cualquier otra categoría filosófica.

Por ejemplo, Ivo no se cuestiona ni se detiene, hace. Obra. Su deber es hacer lo correcto. Su personalidad es contundente, hombre íntegro, en pro de la vida de cada ser humano, ante el enorme absurdo de la guerra. Es ecuánime, bondadoso, compasivo, afable e inteligente y sabe cómo manejar a sus huéspedes, un georgiano y un checheno, combatientes enemigos, bajo el mismo techo, evitando a toda costa el enfrentamiento, convirtiendo su vivienda en un terreno habitable.

La comunicación asertiva implica: reconocer al otro en su dignidad, empezando por algo tan simple pero difícil de saber elegir las palabras adecuadas, decirlas de manera positiva y, a la vez, entender las emociones que acompañan todo acto comunicativo, en el que no solo comunico algo, sino que me comunico en eso que digo.

La fuerza de la palabra y del silencio. Víctor Hugo, en una obra de gran actualidad, *Los Miserables*, escribe: “Lo que de los hombres se dice, verdadero o falso, ocupa tanto lugar en su destino, y sobre todo en su vida, como lo que hacen” (p. 5). El tema del silencio es desarrollado muy bien en una obra un tanto desconocida de Max Picard: *Le monde du silence* (1953). Sin silencio las palabras no se reconocerían.

Unas palabras sobre esta obra pueden echar luz sobre el valor del silencio para el liderazgo y la comunicación asertiva. *Le monde du silence* se publicó por primera vez en Zurich en 1948, apenas finalizada la Segunda Guerra Mundial. Las citas que siguen del autor están tomadas de la edición en inglés de 1964. Max Picard parte de una primera aserción que irriga toda la obra escrita en alemán donde hay dos palabras para designar silencio, cada una con sus matices: el silencio es parte de la estructura fundamental del hombre. Utiliza el término “schweigens” para silencio, es decir, el silencio de “saber callar” y no “stille”, que designa el silencio de las cosas. El silencio así entendido es para Picard “la otra cara de la palabra” y esta tiene un antagonista profundo que es “el rumor”: palabra vacía de su esencia silenciosa, y que hace a la vez olvidar que existe el silencio. La palabra no rompe el silencio, sino que “lo borda”. Max Picard invita al lector, que vive en un contexto ruidoso y distraído, a regresar a la fuente de la existencia, de su propia consciencia, para comprender que, en el fondo, su lenguaje primordial fue el silencio. En este sentido, y subrayando la relación entre silencio y lenguaje, la idea del filósofo suizo es que el hablar es opuesto al silencio, pero no como su enemigo, sino como su reverso; es una continuación. Por eso asegura Max Picard que conversar no significa simplemente una alineación de palabras, sino que las palabras tengan una relación de sentido de tal manera que el lenguaje mismo que se expresa crea algo que envuelve a los que comunican. Y de aquí la idea de que el verdadero hablar es, de hecho, nada más que la resonancia del silencio. El silencio se vuelve significativo en relación con la palabra; por esto no son opuestos, sino que representan una unidad: la palabra se hace comprensible desde el silencio y viceversa. Dice Picard: “Hay algo silencioso en cada palabra como un símbolo permanente del

origen del discurso. Y en cada silencio hay algo del mundo hablado, como un símbolo permanente del poder del silencio de crear discurso” (1964, pp. 8-9).

Picard ve el lenguaje como un regalo que le ha sido dado a la persona antes de haber empezado a hablar; un regalo que viene fuera de la persona pero que existe para ella. Entre la persona y el lenguaje: una relación de libertad, ya que, siendo el regalo para ella, puede hacer uso de este regalo como quiere. En esta relación, el silencio es el intermedio. Como dice Picard: “La seguridad y la calma del silencio humano proviene de la certeza de que el lenguaje siempre está esperando, listo para ser utilizado siempre que el hombre quiere” (1964, p. 2). Este lenguaje que vive en cada persona, envuelta en silencio, la eleva por encima de sí misma y le ofrece la capacidad de escuchar. Frente al mundo del ruido, el rumor y la disgregación de las cosas en las palabras, Picard, ya hacia el final de su obra, cita una frase del filósofo danés Kierkegaard:

“¡Lleva los hombres al silencio! El mundo de Dios no se puede oír en el mundo ruidoso de hoy. E incluso si fuera blasonado con toda la panoplia del ruido para que pueda ser escuchado en medio de todos los otros ruidos, allí tendría que dejar de ser la Palabra de Dios. Por lo tanto, ¡crea el silencio!” (1964, p. 232).

El silencio al igual que la palabra tiene un poder transformador. Palabra y silencio ayudan a cada uno a descubrirse a sí mismo. Tras las “paredes” o “cercos” que construyen las palabras, siempre hay algo: el silencio desde el cual nos podemos “recrear” constantemente.

La comunicación asertiva implica esa articulación de palabras y silencios. Una falla de comunicación (me equivoqué en esto que dije, fui malinterpretada..., la empresa erró en una campaña...) revela un problema que va más allá de la comunicación. Esta revela mucho más de lo que encierra el sentido de las palabras.

Los tres filtros de “Sócrates” para la buena comunicación

El triple filtro adjudicado a Sócrates es una excelente guía, tanto para lo que vamos a decir, como para lo que vamos a escuchar. Representa unos parámetros en torno a lo que es una comunicación saludable y asertiva.

La historia se da en la antigua Grecia, cuando un amigo se acercó a Sócrates y le dijo:

—Maestro, ¿sabes lo que escuché acerca de uno de tus amigos?

—Espera un minuto —lo interrumpió Sócrates—, antes de decirme cualquier cosa, quisiera que pasaras un pequeño examen. Es llamado el examen del triple filtro.

—¿Triple filtro?

—Correcto. Antes de que me hables sobre mi amigo, puede ser una buena idea tomar un momento y filtrar lo que vas a decir. Es por eso que lo llamo el examen del triple filtro. El primer filtro es el de la verdad: ¿Estás absolutamente seguro de que lo que vas a decirme es cierto?

—No, realmente solo se lo escuché y...

—Bien, entonces realmente no sabes si es cierto o no. Ahora permíteme aplicar el segundo, el filtro de la bondad: ¿Es algo bueno lo que vas a decirme de mi amigo?

—No, por el contrario...

—Entonces —continuó Sócrates—, deseas decirme algo sobre él, pero no estás seguro de que sea cierto y además no se trata de algo bueno. Pero aún queda un filtro: el filtro de la utilidad: ¿Será útil para mí lo que vas a decirme de mi amigo?

—No, realmente no.

—Bien —concluyó Sócrates—, si lo que deseas decirme no es cierto ni bueno e incluso no es útil, ¿por qué decírmelo?, dijo como conclusión. Vayamos y mejor nada me digas al respecto.

Nunca antes habíamos tenido acceso a tanta información como ahora. Vivimos en la era digital, en la era de la “información”. Pero eso conlleva una responsabilidad: filtrar lo que es verdad y lo que no, contrastar las fuentes, porque también vivimos en la terrible era de las *fake news*. No somos libres si mandamos cualquier cosa por las redes que nos llegó de repente al WhatsApp, por ejemplo, seríamos esclavos de la falsedad o de la mentira.

¿Lo que vamos a decir es bueno? ¿Beneficia o hace sentir mejor a la otra persona? ¿Provocará emociones positivas? ¿Mejorará la situación de las personas involucradas? Si no hay bondad en las palabras, aunque sean ciertas, seguramente podremos silenciarnos. La verdad no es superior a la bondad. En todo caso están a la misma altura (como trascendentales del ser junto a la unidad y belleza).

En tercer lugar, hay que distinguir entre la sinceridad, que es decir la verdad de una forma honesta, y el usar la verdad sin límites, sin prudencia y sin empatía. Así que, antes de decir la verdad,

conviene pasarla por el tercer filtro: si escucharla es necesario o al menos va a resultar útil para alguien.

Un aspecto interesante de la comunicación

Dentro de la comunicación, un aspecto importante es el de la comunicación no verbal, en primer lugar, porque por sí sola no miente. Hay microemociones que se traducen en gestos mínimos que a un buen lector de estos puede ayudar a entender al otro. Propongo que nos detengamos un momento sobre estas tres cuestiones: ¿Cómo escucho lo que “piensa” y siente el otro que tengo delante de mí? ¿Puedo “leer” las emociones de los otros y reconocer las propias? ¿Presto atención a los gestos, sonrisas, miradas, posturas, aspectos...?

Los componentes de la comunicación no verbal giran en torno a tres ejes:

- 1) Comunicación paralingüística (forma de la voz: tono, timbre, volumen, ritmo).
- 2) Comunicación kinésica (movimientos del cuerpo: gestos, posturas, microexpresiones, mirada).
- 3) Comunicación proxémica (uso del espacio).

Observemos, por ejemplo, un gesto: una mano con índice, meñique y pulgar levantados.

¿Qué comunica? Depende. Los gestos se aprecian en su conjunto y en su contexto. Si solo veo la mano, sin cuerpo, puede significar varias cosas: desde un signo en una marcha política demócrata en EE. UU., una postura de rebelión en el ámbito del rock pesado o un saludo como el que hace el papa Francisco ante niños sordos. No solo importa quién lo hace, sino las circunstancias. En este caso no es un signo del rock, sino símbolo de amor en el lenguaje de sordos y lo realiza porque así se lo enseñó el obispo de Manila durante una audiencia con personas hipoacúsicas.

Probablemente algunos hayan visto la serie *Lie to me (Miénteme*, en español). La capacidad de evaluar correctamente las emociones de otras personas (precisión en el reconocimiento de emociones) ha sido identificada como un importante predictor de la conducta de liderazgo transformativo. La serie se basó en un estudio de psicología emocional de Paul Ekman (2009), *Telling Lies*. Ser capaz de

detectar las emociones que sienten los alumnos, los colegas, o las personas con las que nos cruzamos diariamente es una habilidad que produce efectos positivos en los resultados de la interacción. En el episodio 4 de la primera temporada de esta serie se pueden observar algunas cuestiones interesantes, como en qué se fijan los protagonistas y cuándo un experto no se da cuenta de algo. De acuerdo a lo que se muestra: a) ciertas expresiones son involuntarias, universales; b) las microexpresiones revelan emociones; c) permiten detectar mentiras, al contrastarlas con el lenguaje verbal; d) cuando la afectividad interfiere es difícil identificarlas (la experta no se da cuenta de que su marido le miente y la mujer de seguridad no reconoce percibir el afecto del agente del FBI, afecto que sí ve su compañero no implicado en la afectividad con relación al agente).

Para ser experto obviamente se requiere estudio y práctica pero puede ayudar entender algunas expresiones y fomentar la observación de microemociones en esos microgestos para estar más dispuestos a entender al otro. Tener consciencia es ya saber ante lo que se está. Ser consciente de y saber algo son simultáneos.

Más allá de la ficción

El liderazgo silencioso de tantos profesores universitarios se constata en los escritos de grandes pensadores, influyentes en el mundo. Raïsa Oumançoff, rusa judía, tuvo “su Moisés”, el mismo que tuvo también su marido Jacques Maritain: el profesor Henri Bergson, en la Universidad de París. Lo encontraron por medio de Charles Péguy y fue un libro el que abrió el deseo de conversión de la pareja, un libro que su maestro obsequió: *La mujer pobre*, de León Bloy. En un valioso libro, *Las grandes amistades*, lo explica así:

“De lo que me dijo entonces, algunas palabras quedaron esculpidas para siempre en mi memoria: Sigue siempre tu inspiración. Era como decir: sé tú misma, obra siempre con libertad” (1954, p. 59).

A su vez, ella es una especie de guía, “Moisés”, para nada menos que Edith Stein y Simone Weil. Amigos de los Maritain eran otros intelectuales de aquel entonces, Pierre y Cristina Van der Meer. En casa de esta mujer, ya viuda, Edith Stein descubre el libro de Santa Teresa que la mueve a la conversión. En este interesante libro

sobre las amistades se lee lo que Edith Stein, ya entrada en el Carmelo, escribe a Raïsa. “[...] Nunca he olvidado las horas pasadas en su bella casa, y desde entonces los recuerdo en oración. Debemos conservar este vínculo, aunque no podamos volver a vernos más”.

Es también, a través de la amistad con Edith Stein, que los Maritain, durante su estancia en EE. UU., toman contacto con otra judía con inquietudes religiosas, Simone Weil. Escribe Weil a Jacques Maritain el 27 de julio de 1942:

“Soy de origen judío, pero mis padres, del todo agnósticos, me han dejado ignorar ese origen hasta la edad de once años y me han educado fuera de cualquier religión. Desde la más tierna infancia, desde hace mucho tiempo, he absorbido la inspiración cristiana por intermedio de los libros, a comenzar desde el siglo XVI francés, que he amado desde cuando aprendí a leer. He adoptado así teóricamente, y en cuanto mi imperfección lo permitía, en la práctica, el comportamiento cristiano en relación con los problemas de la vida y de la muerte. El cristianismo me ha atraído siempre por su belleza, esta atracción se fue cambiando de año en año, de día en día, siempre más viva, hasta ser trasformada en adhesión; incluso se trata de una adhesión en el orden del amor y no en el orden de la afirmación. [...] Yo creo tener el derecho de decir ‘Creo’. Todavía tengo algunas dificultades, no delante de Dios sino delante de los hombres, por la consciencia de que esta palabra es casi siempre usada en sentidos muy diferentes”. Estos y otros textos de la filósofa están recogidos en *Cahiers*, de Simon Weil, junio 1980 (retomadas en la revista chilena *Humanitas*, 1994, n. 2).

Grandes conversiones y afectos surgidos entre profesores y alumnos en el ámbito universitario. Recomendaciones de lecturas, trato afable, amistad más allá de las brechas generacionales, religiosas y geográficas. El profesor que genera una influencia persistente en sus estudiantes es aquel que uno recuerda, es ese Moisés, ese líder que con su curso transformó varias vidas empezando también por la propia. Como escribió otro gran profesor: “La vida intelectual es intelectual porque es conocimiento, pero es vida porque es amor” (Gilson, 1974, p. 5).

La paradoja: para servir, servir, la lógica del amor

La paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo es un libro *best seller* de James C. Hunter, un abogado y consultor estadounidense reconocido en las áreas de liderazgo y organización funcional de grupos comunitarios. En su libro, Hunter nos vuelve a centrar en lo importante. A través de la historia de un empresario exitoso, John Daily, quien venido a menos por aumentar los conflictos a su acreedor con sus jefes, empleados y familia, decide buscar remedio acudiendo a un retiro a cargo de Simeón, un monje que en épocas pasadas fue experto en negocios, el autor hilvana los principios del liderazgo, siete son los días en el monasterio, siete son los capítulos del libro que describen didácticamente las enseñanzas impartidas por Simeón acerca del liderazgo, y siete –incluido Simeón– son los protagonistas del relato. Acompañan a John y al monje, Greg, un malhumorado sargento; Theresa, una directora de escuela; Lee Buhr, pastor de la iglesia bautista; Kim, enfermera jefa de un hospital maternal y Chris, entrenadora de baloncesto. Diferentes procedencias, disciplinas y caracteres.

En el libro se retoman los conceptos comentados líneas arriba pero a través de la vivencia de estos siete personajes en el monasterio. Todos quedan al final transformados. ¿Por qué? Por la palabra del líder, Simeón, que los guía sacando lo mejor de cada uno. Lo más interesante es la distinción que hace Hunter acerca de saber diferenciar comportamientos y sentimientos; necesidades y deseos, y la importancia que el autor adjudica al actuar, donde se manifiesta el acto libre, las decisiones, capaces de cambiar el entorno pero principalmente hacernos cambiar a nosotros mismos. Encuentra la centralidad del liderazgo en Jesús y su *modus operandi*: “hacer el bien”, es decir: “amar”.

En el primer capítulo, se define liderazgo de esta manera: el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Para Hunter todos podemos ser líderes. El líder se hace. Se detiene en precisar qué quiere decir “influir” en este contexto. Influir significa conseguir que alguien haga nuestra voluntad a través de la autoridad, no del poder. Porque el poder es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que este, aunque preferiría no hacerla, haga nuestra voluntad debido a nuestra posición o fuerza, mientras que la autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que uno quiere debido a su influencia personal. Entonces cabe preguntarse por qué

el liderazgo y la autoridad son “artes”. El arte es una destreza que se puede adquirir y que tiene que ver con lo que uno es como persona y lo que uno siembra en la gente. Uno no elige libremente acatar el poder, porque hay una amenaza, pero sí elige más libremente seguir la autoridad. El poder desgasta las relaciones al crear esta tensión. En cambio, la autoridad se crea con las relaciones.

Simeón también diferencia la gestión del liderazgo, ya que aclara que “se gestionan las cosas (como el inventario, los recursos), se lidera la gente”. En todo trabajo nos encontramos con dos dinámicas: tareas y relaciones humanas. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas, construyendo relaciones que funcionen con todos los integrantes de las distintas organizaciones. Y vamos a lograrlo si somos capaces de satisfacer las necesidades legítimas de “nuestros clientes”, y si somos dignos de confianza de esas personas. Y esta última llega cuando uno se la merece. Si se compra, con el tiempo se pierde.

La paradoja presenta diferentes modelos de trabajo y en el capítulo tercero hace foco en “el modelo”. En el tercer día, Simeón explica el modelo de liderazgo, y se describen líderes conocidos mundialmente que lo hayan utilizado. Según el monje, el mayor líder de todos los tiempos ha sido Jesucristo. Según la definición que se dio en el primer capítulo, el liderazgo es el arte de influir. El cristianismo es la religión más grande del mundo en cuanto a la cantidad de creyentes, por lo que se podría decir que Jesucristo es una persona que ha influido en la vida de millones de personas, y todo esto sin utilizar ningún tipo de poder, solo una gran influencia llamada autoridad. Él había dicho que para ser el primero, sencillamente, había que tener voluntad de servicio. El liderazgo que perdura en el tiempo está fundado en influencia o autoridad, y la autoridad siempre se funda en el sacrificio por aquellos a los que servimos. Gandhi también dijo a sus seguidores que tendrían que sacrificarse en el servicio a la causa de la libertad, para llamar la atención y poder empezar a tener influencia en la opinión pública. Martin Luther King fue a la India para estudiar el método de Gandhi y utilizarlo para su movimiento. La madre Teresa de Calcuta y hasta las madres que hacen todo por sus hijos son también ejemplos de liderazgo de servicio. Pensando en las razones que tienen estos líderes para servir y sacrificarse, el fundamento común a todos es el “amar”. El amar como un verbo que describe comportamientos, los cuales se fundan en la voluntad de la persona. El “amor” se demuestra con acciones. El modelo de liderazgo de servicio entonces consiste en una pirámide

invertida, que se apoya en el vértice donde se encuentra la voluntad, porque el liderazgo requiere esfuerzo.

En el cuarto día –cuarto capítulo– se desarrolla en la clase de liderazgo el verbo amar. En el capítulo anterior vimos su papel en el modelo de liderazgo. Ahora veremos más detenidamente a qué se refiere Simeón cuando habla de amor.

En principio, se refiere al mismo significado de amor que utiliza Jesús en el Nuevo Testamento. La palabra que aparece en este documento es ágape, el amor del comportamiento y la elección, no el amor de la emoción. Esto significa que no nos referimos a amor como a un sustantivo que describe sentimientos o emociones positivas, sino a un verbo que describe un comportamiento. Como había dicho en el capítulo anterior, el amor no sólo se basa en sentimientos, sino también en la voluntad de demostrar estos últimos con acciones.

A eso se refiere Jesús con la frase “ama a tu prójimo como a ti mismo”. No implica “querer mucho” a todos, como si significaran lo mismo para nosotros. Lo que implica es comportarnos bien hacia ellos, con respeto, paciencia y afabilidad, más allá de cómo se comporten ellos hacia nosotros. Uno no siempre puede controlar sus sentimientos, no podemos evitar que alguien nos guste o que no nos guste, pero sí se puede controlar nuestro comportamiento hacia esa persona.

Según la definición de amor como ágape en la descripción que hace San Pablo, el amor es: paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso. Todas estas características hacen también a la definición del liderazgo, por lo que se puede decir que amor como ágape es sinónimo de liderazgo.

En la quinta clase el tema principal es la importancia de crear un ambiente sano en el que la gente pueda crecer y prosperar. El maestro utiliza la metáfora del jardín para describir cómo funciona el entorno. Al cuidar la tierra, regarla, fertilizar, plantar las semillas no somos realmente la causa del crecimiento del jardín, pero sí ayudamos a que crezca y se desarrolle probablemente mejor de lo que lo haría si no estuviéramos. Nosotros no podemos hacer que las plantas crezcan, aunque las plantemos, pero podemos poner las condiciones adecuadas para que esto ocurra. Lo mismo sucede en el ambiente de trabajo.

Es aplicable a este ejemplo la Ley de la Cosecha: cosecharás tu siembra. Además, el fruto crecerá solo cuando esté a punto, no podemos saber cuándo. En las relaciones con las personas también vamos sembrando opiniones, sentimientos. Como dice la enfermera,

quien en un momento del relato alude al libro de Stephen Covey: “[...] a medida que la relación va desarrollándose, vamos haciendo una serie de movimientos en nuestras imaginarias cuentas bancarias de relaciones”. Nuestros comportamientos provocan ingresos o egresos automáticos en la cuenta. Para cambiar el entorno, lo primero es empezar cambiando uno mismo.

En el sexto capítulo se destaca la diferencia entre pensar y actuar en consecuencia. Una cita de John Ruskin al principio del capítulo lo resume: “Lo que creamos o lo que pensemos, al final, no tiene mayor importancia: lo único que realmente importa es lo que hacemos”.

Cada uno se determina a sí mismo, y decide cómo desarrollar su potencialidad. Todos estamos sometidos a diferentes estímulos, buenos y malos, que no podemos evitar, pero lo que podemos hacer (y tenemos) es elegir cómo responder a ellos.

El último día de aprendizaje, el séptimo, se habla sobre los “resultados”. Simeón recuerda el principio de la percepción selectiva, por el cual cada persona ve y encuentra lo que está buscando. También está ello relacionado con los paradigmas que tengan, en este caso, con respecto a la felicidad, el esfuerzo, el amor, el liderazgo... Las mejores recompensas requieren, para ser logradas, dedicación, disciplina y esfuerzo. De cada uno depende cómo asumir el compromiso de las elecciones. Según Simeón, el papel del líder es que su vida signifique realmente algo en la vida de los otros.

Al querer ser líderes, al dar lo mejor de nosotros y crecer, obtendremos también más recompensas. Una de ellas es la recompensa del gozo. El gozo tiene que ver con la satisfacción interior y con la convicción de estar siguiendo los principios correctos de la vida. El monje Simeón predica que servir a los otros elimina el egoísmo que nos impide gozar de la vida. Y el egoísmo permanece mientras uno no haya crecido emocionalmente.

Dice también el profesor que el gozo de Jesús era que sus discípulos aprendieran a amarse los unos a los otros tanto como Él los había amado a ellos. El amar y buscar satisfacer las necesidades legítimas de los otros nos obliga a no ser egocéntricos y así nos permite crecer. En la siguiente pirámide puede sintetizarse la escala hacia el liderazgo que señala Hunter: en la base el deseo (de hacer el bien), luego el hacerlo (amar), sobre estos escalones descansa la confianza y sobre ella la autoridad base del liderazgo.



Un camino: el de Emaús (actitud del líder)

Cabe esta última reflexión sobre el liderazgo y la comunicación en la universidad. Comenzamos estas páginas con una imagen del Antiguo Testamento: Moisés, y tal como nos propone Hunter en *La paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, el líder de la Historia es Jesucristo, quien desde el punto de vista humano nos da ejemplo de actitud en su relación con los demás, con sus discípulos –sus alumnos– y la gente. Para terminar, transcribo el texto de Emaús, que es toda una lección de vida docente.

San Lucas lo relata así:

“Ese mismo día, dos de los discípulos iban a un pequeño pueblo llamado Emaús, situado a unos diez kilómetros de Jerusalén. En el camino hablaban sobre lo que había ocurrido. Mientras conversaban y discutían, el mismo *Jesús los vio, se acercó y siguió caminando con ellos*. Pero algo impedía que sus ojos lo reconocieran. *Él les preguntó: ‘¿Qué comentaban por el camino?’*. Ellos se detuvieron, con el semblante triste, y uno de ellos, llamado Cleofás, le respondió: ‘¡Tú eres el único forastero en Jerusalén que ignora lo que pasó en estos días!’’. *‘¿Qué cosa?’*, les preguntó. Ellos respondieron: ‘Lo referente a Jesús, el Nazareno, que fue un profeta poderoso en obras y en palabras delante de Dios y de todo el pueblo, y cómo nuestros sumos sacerdotes y nuestros jefes lo entregaron para ser condenado a muerte y lo crucificaron. Nosotros esperábamos que fuera él quien librara a Israel. Pero a todo esto ya van tres días que sucedieron estas cosas. Es verdad que algunas mujeres que están con nosotros nos han desconcertado: ellas fueron de madrugada al sepulcro

y al no hallar el cuerpo de Jesús, volvieron diciendo que se les habían aparecido unos ángeles, asegurándoles que él está vivo. Algunos de los nuestros fueron al sepulcro y encontraron todo como las mujeres habían dicho. Pero a él no lo vieron'. *Jesús les dijo: '¡Hombres duros de entendimiento, cómo les cuesta creer todo lo que anunciaron los profetas! ¿No será necesario que el Mesías soportara esos sufrimientos para entrar en su gloria?'. Y comenzando por Moisés y continuando en todas las Escrituras lo que se refería a él.* Cuando llegaron cerca del pueblo adonde iban, Jesús hizo ademán de seguir adelante. Pero ellos le insistieron: '*Quédate con nosotros, porque ya es tarde y el día se acaba*'. *El entró y se quedó con ellos. Y estando a la mesa, tomó el pan y pronunció la bendición; luego lo partió y se los dio.* Entonces los ojos de los discípulos se abrieron y lo reconocieron, pero él había *desaparecido de su vista.* Y se decía '*¿No ardía acaso nuestro corazón, mientras nos hablaba en el camino y nos explicaba las Escrituras?'*'. En ese mismo momento, se pusieron en camino y regresaron a Jerusalén. Allí encontraron reunidos a los Once y a los demás que estaban con ellos, y estos les dijeron: '*Es verdad, ¡el Señor ha resucitado y se apareció a Simón!*'. Ellos, por su parte, contaron lo que les había pasado en el camino y cómo lo habían reconocido al partir el pan" (24, 13-35).



Imagen 3: Fotograma del film *Camino a Emaús*, de Bruce Marchiano (2010).

El drama de los discípulos de Emaús puede ser el de muchos de nosotros: la desesperanza y el cansancio. En la conversación de los discípulos con el peregrino desconocido que se les acerca resalta la expresión que el evangelista san Lucas pone en los labios de uno de ellos: “Nosotros esperábamos...” (*Lc 24, 21*). Este verbo en pasado lo dice todo. Los discípulos de Emaús, cuando caminaban con sus dudas y bajo la tentación del desánimo, escucharon las palabras consoladoras del Maestro. Jesús les va haciendo ver que, en muchas ocasiones, sus caminos no son los nuestros.

Jesús, que se hace compañero de camino –no va atrás ni adelante, sino a la par–, se introduce delicadamente en la conversación de los discípulos. Comienza por interesarse en ellos, los escucha, descubre la aflicción y la angustia que hay en su corazón para responder mejor a sus necesidades. Los deja hablar y ni siquiera interviene cuando lo tratan con cierta risa de indiferente a los hechos ocurridos en Jerusalén. Jesús calla, acompaña. Esta manera de actuar de Jesús encierra toda una pedagogía, de la que podemos distinguir varios pasos:

- a) Interesarse por la persona, acercarse a ella.
- b) Dar pie a que las personas expresen sus sentimientos, se equivoquen; lo primero que Jesús hace es dejar que los discípulos hablen y para ello les pregunta: “¿De qué van discutiendo por el camino?”. Una simple pregunta que va a permitir la liberación de la tristeza contenida en el alma.
- c) Establecer el diálogo con humildad: Jesús, que todo lo sabe, finge ignorancia; no se pone a dar cátedra sobre lo sucedido, sino que deja que los discípulos hablen de sus esperanzas y de sus desilusiones acerca de su Maestro.
- d) Mantener el sentido de la realidad; Jesús ni consuela ni mitiga, solo acompaña y escucha.
- e) Recordar lo importante que puede contrastar con el presente. Cuando los discípulos vacían su corazón de todas las penas, dudas e inquietudes, Jesús comienza a hablarles de “otra” realidad que va más allá de su comprensión.
- f) Enseñanza a partir de la experiencia. Jesús comienza su enseñanza a partir de lo que los discípulos han vivido: los momentos amargos de la Pasión, al parecer tan absurdos, tienen una explicación en el proyecto de Dios contenido en la Escritura. Entonces “les interpretó lo que se decía de él en todas las escrituras, comenzando por Moisés y siguiendo por

los profetas”. Esa misma enseñanza hace que la letra de la Escritura se convierta en vida y que ella misma “encienda el corazón” de los discípulos.

- g) Suscitar y mantener el deseo de aprender. Al llegar cerca del pueblo al que iban, Jesús hace como si quisiera seguir adelante. Ese “hizo como” es importante. Los discípulos experimentan el atractivo de la persona y de la doctrina del acompañante que está con ellos. De ahí su insistencia: “Quédate con nosotros porque ya está cayendo la tarde y se termina el día”. Sienten disiparse su tristeza y aclararse sus dudas. Su deseo no es tanto conocer, comprender, aclarar, sino prolongar la presencia de aquella Persona que los entusiasma y los hace sentirse diferentes. Jesús –dice Lucas– “entró, pues, para quedarse con ellos”.
- h) Se pone con ellos a la mesa, toma pan, lo bendice, lo parte y lo da a los discípulos. “En ese momento se les abrieron los ojos y lo reconocieron, pero él desapareció”. Lo que más tarde sería llamada “Fracción del Pan” o también “Eucaristía” se convirtió en signo de la presencia de Jesús. Alimenta y fortalece. Permanece.
- i) Ningún protagonismo: Jesús desaparece, como desaparecía Virgilio al ver a Dante ya fortalecido y capaz de gobernarse a sí mismo. Virtud del buen maestro: desaparecer con humildad.

“Entonces se dijeron el uno al otro: ¿No sentíamos arder nuestro corazón cuando nos hablaba en el camino y nos explicaba las Escrituras?”. En el suceso de Emaús se ven claras dos acciones:

- a) La Palabra, que enardece –enciende como el fuego de la zarza– el corazón de los discípulos;
- b) La acción de partir del Pan, el milagro del “compartir”, el milagro “de la unidad”.

La actitud de Jesús en este episodio puede resumirse, entonces, en estos nueve verbos de acción y en este orden, como síntesis del liderazgo docente:

- Observa
- Escucha
- Se acerca

- Pregunta
- Camina a la par, oyéndolos
- Recuerda y explica
- Se detiene
- Comparte
- Desaparece

Nueve acciones que sintetizan la actitud de un líder. La palabra –en este caso es la misma Palabra que habló en la zarza– enardece, pone nuevamente en camino, libera de la esclavitud de los miedos, la tristeza y la desesperanza. “El miedo lleva al lado oscuro”, frase de un simpático personaje de *Star Wars*, el Maestro Yoda —que con sus 66 cm de altura lleva décadas instalándose en el corazón de millones de personas—. Un personaje que fue inicialmente concebido para ser el mentor de Luke Skywalker. La oscuridad de la que nos hablaba Dante cuando es rescatado de la selva oscura por Virgilio y de la que nos habla el personaje de este clásico film, cuyo deseo de buen maestro Jedi se cifra en la frase dirigida a su alumno: “Cuando me haya ido, el último de los Jedi tú serás. Transmite lo que has aprendido” (Episodio VI, 1983), esa oscuridad se disipa en cada acto docente. La educación es el principal fuego que ilumina y da calor, pero es un fuego no abstracto, sino encarnado en cada docente apasionado por lo que hace.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustín de Hipona, “Necesidad de pasar de los signos a su significado”; “La palabra no llega a manifestar lo que tenemos en el espíritu”, en *De Magistro*.
- Arendt, H. (1996), “La crisis en la educación”; “¿Qué es la autoridad?”, en *Entre el pasado y el futuro. Ocho ejercicios sobre reflexión política*, Barcelona, Península.
- (1997), *¿Qué es la política?*, Ariel.
- (1993), *La condición humana*, Barcelona, Paidós.
- (2001), *El concepto de amor en San Agustín*, Madrid, Encuentro.
- (2006), *Sobre la violencia*, Madrid, Alianza.
- Arendt, H. y Heidegger, M. (2000), *Correspondencia 1925-1975*, Barcelona, Herder.
- Bachelard, G. (1966), *Psicoanálisis del fuego*, Madrid, Alianza.
- Bain, K. (2007), *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*, Trad. Óscar Barbera, Publicaciones de la Universidad de Valencia. En línea: <https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Ken%20Bain,%20Lo%20que%20hacen%20los%20mejores%20profesores%20de%20universidad.pdf>.
- (2013), Conferencia. Congreso en Docencia Universitaria, Universidad de Buenos Aires (UBA), 19 de octubre de 2013. En línea (comienza al minuto 5): <https://www.youtube.com/watch?v=pKd9Q2-yqKw>.
- Barthes, R. (1990), *La cámara lúcida. Notas sobre la fotografía*, Barcelona, Paidós.
- Carroll, L., *Alicia a través del espejo*, Planeta Libro digital. En línea: <https://planetalibro.net/leerlibro/carroll-lewis-alicia-a-traves-del-espejo>.
- Collin, F. (2006), “Hannah Arendt: la acción y lo dado”, en *Praxis de la diferencia. Liberación y libertad*, Barcelona, Icaria.
- Congregación para la Educación Católica (2017), “Educar al Humanismo Solidario”. En línea: https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_20170416_educare-umanesimo-solidale_sp.html.
- D’Avenia, A. (2016), *El arte de la fragilidad*, Madrid, La esfera de los libros.

- Derisi, O. (1983), *La Universidad Católica en el recuerdo: a los 25 años de su fundación*, Buenos Aires, EDUCA. En línea: universidad-catolica-argentina-fundacion-derisi.pdf.
- Francisco (2017), *Constitución apostólica Veritatis Gaudium*. En línea: <https://press.vatican.va/content/salastampa/es/bollettino/pubblico/2018/01/29/gau.html>.
- (2015), *Laudato Si'*. En línea: https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html.
- (2013), *Evangelii Gaudium*.
- (25/03/2019), Exhortación apostólica *Christus vivit*.
- (25/03/2021). Carta apostólica *Candor Lucis Aeternae (El esplendor de la luz eterna)*.
- Golding, W. (2010), *El señor de las moscas*, Trad. C. Vergara, Madrid, Alianza.
- Hunter, J. (2018), *La paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo* (nueva edición revisada y ampliada), Madrid, Empresa activa (cuenta con versión digital).
- García Ruiz, P. (2000), “El liderazgo como vocación”, en *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. II, N° 1/00, pp. 211-217.
- Gilson, E. (1974), *El amor a la sabiduría*, Caracas, Ayse.
- Hugo, V., *Los Miserables*. Planeta Libro digital. <https://planetalibro.net/leerlibro/hugo-victor-los-miserables>. Komar, E. (2013), *La salida del letargo*, Buenos Aires, Sabiduría Cristiana.
- (2007), *La estructura del diálogo*, Buenos Aires, Sabiduría Cristiana.
- (2003), *El tiempo y la eternidad*, Buenos Aires, Sabiduría Cristiana.
- (1996), *Orden y misterio*, Buenos Aires-Rosario, Emecé-Fraternitas.
- Lorda, J. L. (2014), “La educación: el arte de despertar”, en *Revista española de pedagogía*, año LXXII, n° 258, mayo-agosto 2014, pp. 315-325. En línea: <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2014/06/258-08.pdf>.
- Lorenz, F. (2019), “Empatía”, “Grandes épicas y pequeños gestos” y “Soñadores diurnos”, en *Elogio de la docencia. Cómo mantener viva la llama*, Buenos Aires, Paidós.
- Magritte, R. (1979), *Ecrits complets*, Paris, Flammarion.
- Marechal, L. (1965), *El banquete de Severo Arcángelo*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Maritain, R. de (1954), *Las grandes amistades*, Buenos Aires, Desclée.
- Newman, J. H. (1996), *Discursos sobre el fin y la naturaleza de la educación universitaria*, Pamplona, Eunsa.
- Nubiola, J. (2018), “Libertad, verdad, cordialidad: el diálogo como clave de la vida universitaria”, 9-VI-2018. En línea: <https://www.almudi.org/articulos/12687-libertad-verdad-cordialidad-el-dialogo-como-clave-de-la-vida-universitaria>.

- Nubiola, J. y Esplot, M. R. (2019), *Alma de profesor. La mejor profesión del mundo*, Bilbao, Desclée.
- Picard, M. (1953), *Le monde du silence*, Paris, Gallimard.
- (1964), *The World of Silence*, Chicago, A Gateway Edition.
- Plutarco (1984), “Sobre el arte de escuchar”, en *Moralia*, Madrid, Gredos, vol. I.
- Ricoeur, P. (2006), *Caminos del reconocimiento*, México, Fondo de Cultura Económica.
- (1980), *La metáfora viva*, Madrid, Europa.
- Ramírez, A. R. (2015), “El lenguaje en la revelación performatividad y pragmática”, *Theologica Xaveriana* 180, 301-325. En línea: <http://dx.doi.org/10.11144/javeriana.tx65-180.lrpp>.
- Rilke, R. M. (1968), *Los cuadernos de Malte Laurids Brigge*, 2ª ed., Buenos Aires, Losada, p. 195.
- (2000), *Diario de juventud*, Valencia, Pre-Textos.
- Rossi, A. (1999), *Educación es difícil, posible y bello*.
- Rowling, J. K. (2006), *Harry Potter y la cámara secreta*, Barcelona, Salamandra.
- Steiner, G. (2007), *Lecciones de los maestros*, Madrid, Siruela.
- (2015), *Un largo sábado*, Madrid, Siruela.
- Urushadze, Z. (2013), *Mandarinas*, Tiflis (Georgia)/Tallin (Estonia), Allfilm.

ÍNDICE

LIDERAZGO Y UNIVERSIDAD CATÓLICA	7
Liderazgo con sentido humanista	7
El líder sabe provocar el deseo y es un “profeta de esperanza”	12
Educar: un “milagro imperfecto”	13
El liderazgo como vocación	14
Elogio al fuego: para mantener viva la llama	16
Enseñar a pensar: avivar el fuego	20
¿Qué convierte en líder a Moisés?.....	22
La transformación por la palabra	24
Todos podemos ser Moisés.....	25
La palabra que convierte, pero cómo decir... ..	27
La verdad más ardiente: somos libres, seamos libres.....	30
¿Quién fue nuestro Moisés?	32
La autoridad en la que descansa el liderazgo docente.....	33
Mover desde la palabra valiosa	38
En el centro la persona, la autoridad –el liderazgo– como principio	41
¿Qué hacen los mejores profesores universitarios?.....	43
Comunicación y liderazgo.....	52
Mandarinas: para salvar las cosechas	53
Los tres filtros de “Sócrates” para la buena comunicación ...	60
Un aspecto interesante de la comunicación.....	62
Más allá de la ficción.....	63
La paradoja: para servir, servir, la lógica del amor	65
Un camino: el de Emaús (actitud del líder).....	69
Bibliografía.....	75