

## Tocar una sinfonía...

En la entrega anterior de esta columna estuvimos hablando, entre otras cosas, sobre las diferencias entre las personas como individuos y sus personajes, o los roles que desempeñan en los espacios donde se desenvuelven. A grandes rasgos, comentamos que una persona a lo largo de su vida puede interpretar diversos roles dentro de un trabajo: en la universidad alguien puede pasar de ser docente a ser administrativo; en algún momento puede tener la titularidad de un Departamento, para años después asumir la responsabilidad de dirigir una Dirección General, un Decanato o la Rectoría.

Hoy quiero continuar desentrañando el funcionamiento de este sistema, para que se comprenda un poco mejor su funcionamiento. Quiero contarles entonces sobre la estructura del papel que la comunidad universitaria me ha encomendado desempeñar de aquí a 2025.

La figura de quien ocupa la dirigencia de una institución como la universidad puede imaginarse desde las siguientes dos analogías (entre muchas otras): es como un director de orquesta, por un lado y, por otro, es también como una caja de chinas (también se les conoce como matrioshkas o muñequitas rusas... seguro les tocó verlas en una vitrina en la sala de los abuelitos o de una tía). Ahora me explico.

Imaginemos una orquesta: en ella concurren un amplio número de personas con cualidades, habilidades y talentos muy diversos. Cada una de estas personas tiene la encomienda de poner su esfuerzo y conocimientos musicales y de un instrumento en particular para hacer sonar a este último de acuerdo con un conjunto de instrucciones determinadas (ósea la partitura que tiene en un atril, frente a sus ojos). Todo el talento y el esfuerzo que ponga, por ejemplo, un oboísta, tendrá un resultado de éxito parcial (el sonido musical de su oboe) que, al complementarse armónicamente con el sonido de los demás (violines, cellos, percusiones, metales...), podrá lograr un resultado que trascenderá a cada uno de los instrumentos: la generación de una pieza de mucha complejidad que, muy probablemente, provocará efectos sensoriales, emotivos e incluso de motivación intelectual en las personas que tengan la dicha de presenciar el bello milagro de esa música.

Lo interesante aquí es que basta que uno o dos de los integrantes de la orquesta den mal la nota o entren a destiempo en la parte que les toca hacer, para que el conjunto por entero suene mal - desafinado o desorganizado- y entonces se pierdan esos efectos que se querían provocar en el auditorio, y en su lugar aparezca el desagrado, la decepción o el enojo de ese público.

Y a todo esto, ¿cuál es el papel del director? Resulta que es medular: se encarga de organizar y coordinar los esfuerzos individuales de cada uno de los músicos; les indica el tiempo o velocidad, la intensidad y el volumen con que deben de tocar en cada momento, a fin de que el sonido que produce cada uno se asocie en tono, ritmo e intención con el de los demás. Quien representa el rol de director tiene que estar al tanto de lo que sucede (al menos musicalmente hablando) con cada uno de los integrantes de la orquesta y asume hasta cierto grado la responsabilidad del éxito o el fracaso de todo el grupo. Esto implica, además de la capacidad de organización y gestión, tener que tomar decisiones difíciles de cuando en cuando.

Con respecto a las matrioshkas o cajas de chinas, la analogía tiene mucho que ver con lo que decíamos en la columna de hace 15 días sobre la diferencia entre personas y roles. El rol o figura de rectora o rector, si bien tiene una cara visible y un estilo predominante asociado a un individuo (en este caso, una servidora), lo cierto es que se trata de un rol que construyen y desarrollan un conjunto de personas. Como una matrioshka, la rectora como rol o parte del engranaje de la institución se encarna, sí, por mi persona; pero al mismo tiempo por un equipo que se encarga de diversas labores, que van desde recibir y catalogar las solicitudes e invitaciones que llegan a la oficina de Rectoría, hasta organizar la agenda, construir la imagen institucional, hacer labores magisteriales, de gestión, investigación y vinculación, desarrollar mensajes y comunicados, y brindar datos y asesoría en diversas materias para que una servidora pueda tomar decisiones y hacer propuestas con la información y las herramientas pertinentes, en beneficio de la universidad.

Sucede algo similar con los cargos de primer nivel en instituciones tanto públicas como privadas, aunque la gente obvие estos mecanismos y estructuras, o de plano los desconozca y piense que los directores, rectores, gobernadores, CEOs y presidentes son figuras únicas y -a veces- “mágicas” y “todopoderosas”. A veces incluso los perciben como entidades en cuyos hombros debe recaer la responsabilidad de todo lo que pase en la institución que dirijan, pero también en cuyo pecho deben colgarse todas las medallas y honores conseguidos gracias al trabajo de toda esa institución.

Lo cierto es que, como he expresado líneas arriba, el trabajo que se hace desde los puestos de dirigencia es una labor de conjunto: se trata de un enorme esfuerzo, coordinado y colaborativo, en el que no pocas personas reorientan sus deseos y expectativas individuales hacia el respaldo de una figura y la construcción de un proyecto común de amplio alcance. Todo esto con el fin de lograr el beneficio de toda una comunidad (llámese universidad, empresa, estado o país).

Tanto a la sociedad en general, como a quienes tenemos la enorme responsabilidad y fortuna de asumir un puesto directivo en cualquier empresa o institución, nos viene bien recordar de cuando en cuando estos mecanismos, a fin de no perder nuestro sentido de empatía, de humildad, de compañerismo, agradecimiento y humanismo.

Dejamos hasta aquí esta reflexión y nos vemos en quince días. ¡Que pasen un lindo fin de semana!