

## **GOBIERNO INSTITUCIONAL Y REPUTACIÓN: EL CULTIVO DE LA RELACIÓN UNIVERSITARIA**

El Congreso de este año aborda la reputación desde la perspectiva del estudiante. Para situar en su contexto mi intervención en este congreso, ayudará recordar algunos conceptos fundamentales de la pasada edición. En el 2015 se trató el tema de la reputación de universidades desde un punto de vista general. Como señaló la profesora Naval, la reputación es la "calidad percibida" por los diferentes stakeholder.

Una de las sesiones del BUR 2015 estuvo dedicada a la gestión de la reputación. La profesora Pilar Lostao planteó el conocimiento de las percepciones de los stakeholder como un punto de partida, del que deben surgir propuestas estratégicas y decisiones de mejora, que lleven a un proceso de innovación permanente. Se trata de un proceso determinado por tres acciones: conocer, decidir, innovar. En definitiva, concluyó afirmando que, "para mejorar la reputación hay que mejorar la realidad"; por tanto, no se cultiva la reputación si no se gobierna con acierto. Esta es, podríamos decir, la dimensión objetiva de la reputación: como objeto de la acción directiva.

En otra de las conferencias de la pasada edición se mencionó que el gobierno de la reputación requiere un particular estilo de gobierno. Juan Manuel Mora afirmó que los gobernantes necesitan una "nueva sensibilidad directiva": han de cuidar las relaciones, mantenerse atentos a las percepciones, apreciar los valores intangibles, mostrarse inclinados a la transparencia, ser capaces de escucha y de diálogo. Esta sería la dimensión subjetiva de la reputación: el estilo directivo adecuado para cultivarla.

A lo largo de esta conferencia, desarrollaremos alguna idea sobre estos dos ejes, objetivo y subjetivo, del gobierno de la reputación. E integraremos la perspectiva del estudiante en estos dos ejes, al tratarse del tema específico de este año. Utilizaré algunos ejemplos para ilustrar mis reflexiones, vinculados a mis cinco años como Vicedecana de Alumnos y nueve como Decana de la Facultad de

Comunicación. No pretendo ofrecer modelos sino aprovechar una experiencia que une la dirección, la comunicación y los estudiantes.

### ***Dimensión objetiva del gobierno de la reputación***

Respecto a la dimensión objetiva del gobierno de la reputación, propongo que nos planteemos dos cuestiones: Los estudiantes como prioridad de los gobernantes y el gobierno como fomento de la escucha y la participación.

#### **A.1 Si los estudiantes están en el centro de la universidad, ¿han de ser la prioridad de los gobernantes?**

Lo decía John Haldane en el BUR 2015: los estudiantes están en el corazón de la actividad universitaria; en el centro, como lo máspreciado. Como consecuencia tendríamos que decir que quienes dirigen la universidad deberían considerar al estudiante como al stakeholder principal.

Sin embargo, me gustaría reflexionar sobre este planteamiento. ¿Por qué los estudiantes han de estar en el centro de la actividad universitaria? ¿Porque son los clientes, de quienes proceden los ingresos? ¿Porque sin su presencia no se entiende el trabajo de los profesores, empleados y directivos?

Resulta pertinente un apunte, aunque sea breve, sobre la identidad y misión de la Universidad. Como señala la filósofa Ana Marta González, conviene señalar que la “actividad en torno a la cual gira constitutivamente la vida universitaria” es “el conocimiento: como lugar de encuentro de profesores y alumnos, con el fin de transmitir y profundizar en el saber heredado”.

Sin embargo, la evolución de la universidad en los últimos años ha hecho que las cosas no sean tan claras ni tan sencillas. Como explica la profesora González, “avanzar en conocimientos que sirvan al progreso de la sociedad lleva a que la frontera entre la universidad y la sociedad se haga más tenue y se complica el espectro de bienes a los que resulta preciso atender en el gobierno universitario. De ahí la tendencia a concebir la gestión universitaria según el modelo organizativo de la stakeholders theory”.

Sin embargo, en mi opinión, no debería verse necesariamente una incompatibilidad entre organizar la universidad de acuerdo con ese modelo, preservar la identidad y la misión de la institución universitaria, y situar al estudiante en el corazón y el centro de su actividad constitutiva: la transmisión de conocimiento.

Pienso que existe un enfoque que permite superar estas posibles contradicciones: la palabra clave es "relación". El encuentro entre profesores y estudiantes para la transmisión de conocimiento se realiza en el marco de una relación.

En nuestro caso, están claros los sujetos de la relación: el profesor y el estudiante. Pero, ¿cómo definiríamos esa relación? Para acercarnos a la definición vamos a exponer algunas notas que caracterizan esa relación.

**(1) es de naturaleza intangible:** el bien objeto de la relación es el conocimiento, un conocimiento fundado en la verdad, fruto del trabajo intelectual. Ilustra esto muy bien lo que un alumno escribía a un profesor: *¡Lo que vemos en las clases es tan solo la punta del iceberg! Esa sensación es como cuando miramos a las estrellas y sentimos que somos una fracción insignificante en un universo "infinito".*

**(2) implica una autoridad** que debe ser legitimada: la autoridad que confiere el conocimiento. En ese sentido no es recíproca, pero tampoco unilateral, existe cierto **intercambio mutuo**.

**(3) tiene efecto transformador:** como resultado de ese intercambio mutuo, es performativa, transforma a los sujetos de la relación: transforma al estudiante, pero también al profesor, tanto en el conocimiento (si está abierto al diálogo, si la chispa de la inteligencia joven le abre horizontes de investigación, le permite seguir preguntándose) como en las actitudes, la apertura a otro mundo, etc. Así se refleja también en otro ejemplo: *pero gracias también a vosotros, a todos los profesores, no solo por lo que nos habéis aportado en las aulas académicamente, sino por toda la formación humana que nos habéis permitido adquirir o reforzar.*

**(4) se prolonga en el tiempo:** no termina necesariamente en los años transcurridos en la Universidad, sino que en razón de su carácter personal

la plenitud de la relación se alcanza cuando se convierte en “**duradera**”. En cierta manera, esto puede explicar que es difícil alcanzar el “engagement” a nivel institucional cuando no han existido relaciones personales auténticas entre los sujetos de la relación.

He aquí otro ejemplo de un correo de un recién graduado a un profesor de último año: *el que pasa por aquí sabe que, a pesar de haber terminado la carrera, nunca dejará de pertenecer a esta universidad. Sabe que puede volver y se acordarán de él, que le recibirán y le ayudarán en lo posible. Que siempre habrá alguien dispuesto a atenderle en su despacho, en idear una pieza, en recomendarle ese libro, en facilitarle el contacto de aquel que podrá serle de más ayuda. Sabe, en definitiva, que la puerta no se ha cerrado después de cuatro años. Con los dos pies fuera de las aulas, os pido por favor: seguid así. Seguid cultivando, estimulando, motivando. Seguid preocupándoos por los alumnos. Seguid poniendo vuestro tiempo y conocimientos al servicio de los que llamen a vuestra puerta u os manden un correo.*

Pienso que la mejor manera de denominar esta relación es sencillamente **relación universitaria**. Una relación de conocimiento puede darse en otros contextos, pero la que hemos descrito sólo sucede en el ámbito universitario.

Como hemos visto, no se trata de una relación exclusivamente informativa. Alfonso Nieto, definía así la relación informativa: relación humana que tiene por finalidad establecer conexión entre personas por la difusión de hechos, juicios, opiniones e ideas, utilizando medios de comunicación social (Nieto & Iglesias, 2000, p.18)

Por tanto, podríamos definir así la relación universitaria: **relación humana que tiene por finalidad la transmisión de conocimiento entre dos sujetos, uno de los cuales está provisto de autoridad; y que tiene carácter transformador y en cierto modo perenne para los dos términos de la relación.**

La prioridad de los gobernantes está en el cuidado, el cultivo de esta relación; en hacer lo posible para que pueda desarrollarse, para que se cumpla el fin

constitutivo de la universidad en su sentido más amplio, contribuyendo también al progreso de la sociedad.

Quien gobierna debe velar para que se preserve la naturaleza de la relación, que es la garantía del equilibrio de la actividad universitaria: no mirando de manera aislada e individual a las partes de la relación, sino como sujetos de ella, en función de ella.

En realidad, situar en el centro la relación entre profesores y alumnos permite al gobierno institucional tener una referencia que sirve para orientar la gestión universitaria desde la identidad y misión de la Universidad, y mejorar así la realidad, y por tanto, esa dimensión objetiva de la reputación.

A.2. Gobernar desde el cultivo de esa relación, significa ser profesionales de la escucha y de la participación.

Como señala Jim Macnamara, la escucha en una organización es una actividad a gran escala, que requiere lo que él denomina una “arquitectura de la escucha”, es decir, herramientas, procesos y tecnologías.

En sus investigaciones, MacNamara apunta a algunas características que debe tener esta arquitectura. Me gustaría fijarme en cuatro de los siete elementos que señala en su primera publicación sobre este tema y poner en relación esta arquitectura de la escucha con el cultivo de la relación universitaria.

- (1) Una cultura organizacional ha de estar abierta a la escucha.** Honneth (2007) and Husband (1996, 2009) afirmaban que la organización debe: reconocer el derecho del otro a hablar, intentar comprender las visiones de los demás, y responder al menos con el reconocimiento. Si miramos al cultivo de la relación universitaria, esa cultura se hará visible en la facilidad con la que se atiende a los estudiantes (horarios, respuesta de emails, espacios de trabajo colaborativos...). No sólo por parte del profesor, sino por otros servicios que hacen posible que pueda tener lugar la relación universitaria. Crear las condiciones para la escucha en la cultura de la

organización requiere poner a disposición de los demás un bien preciado: el tiempo. En este sentido, esto se asemeja mucho al mercado de la comunicación, que es un mercado del tiempo: los medios demandan tiempo de las audiencias, que ofrecen su tiempo a cambio de contenidos de información y entretenimiento. Dada la naturaleza personal y el bien intangible de la relación universitaria, es razonable pensar que el tiempo se hace especialmente relevante en la cultura organizacional universitaria: los estudiantes demandan tiempo. Tiempo ofrecido por los directivos, por los empleados, los profesores.

- (2) La cultura de la escucha ha de expresarse en políticas.** La búsqueda de la eficiencia puede llevar a menor participación real, porque los procesos que requieren escucha implican más trabajo. Recuerdo mi empeño personal por cumplir con el estatuto de los estudiantes que les concedía a ellos el derecho a fijar las fechas de exámenes. Ahora los estudiantes han renunciado a este derecho: la complejidad de la oferta docente, el crecimiento en alumnos internacionales, de dobles grados, etc. hace más eficiente que lo haga, incluso una máquina. Sin embargo, la promoción del profesorado en la Universidad de Navarra (donde se valora la docencia y la investigación), y en muchas o casi todas, implica una evaluación de la actividad docente, en la que tienen un papel muy importante las encuestas de los estudiantes. Estamos ante el caso de una política que necesariamente requiere la escucha y que pone la relación universitaria en el centro.
- (3) La escucha requiere sistemas abiertos e interactivos,** como webs que permitan dejar comentarios, votar, y sobre todo la conversación en las redes sociales.
- (4) La consecuencia de la escucha es la articulación de las voces de los stakeholder en la toma de decisiones y la acción política.** Aunque la escucha no requiera acuerdo en todos los casos, si no hay conexión entre la toma de decisiones y lo que se ha escuchado en un organización, la voz no tiene valor, no importa. Esto genera frustración. Por el contrario, como consecuencia de una adecuada articulación de la escucha, gobernar implica innovar de modo sistemático, y fundamentalmente decidir en coherencia con la escucha. La clave está en diseñar esta

articulación, sin quedarse simplemente en responder a las acciones de forma aislada, llevados por la presión, por el deseo de complacer, etc.

Como hemos señalado, la relación universitaria no se queda sólo en la transmisión de conocimiento, sino que abarca todo aquello que la hace posible. De ahí que la participación del estudiante se refiera a múltiples dimensiones de la vida universitaria. Al promover la participación, la escucha se convierte en una fuente fundamental de innovación. Necesariamente, la participación hace innovadora a la Universidad.

Por tanto, con la definición de relación universitaria y el cultivo de dicha relación desde la escucha y la participación, hemos avanzado en el objetivo de articular la organización, preservar la identidad y la misión de la institución universitaria, y situar al estudiante en el corazón y el centro de su actividad constitutiva: la transmisión de conocimiento. Y de ese modo hemos considerado la dimensión objetiva del gobierno de la reputación.

### ***Dimensión subjetiva del gobierno de la reputación: liderazgo***

Respecto a la dimensión subjetiva del gobierno de la reputación, y al hilo de la relación universitaria, me gustaría definir el tipo de liderazgo que se requiere, aceptando una premisa: también en la universidad para gobernar hace falta liderazgo. Para cultivar la reputación es preciso asumir el liderazgo de la organización, tener claro dónde se quiere llegar, de acuerdo con la propia misión y los propios valores.

Como señala Anne Gregory, el fin del liderazgo es unir a la gente en torno a un objetivo común, y esto resulta especialmente adecuado en la aplicación al gobierno institucional universitario.

Promover la relación universitaria, exige un liderazgo propiamente universitario, que no es un liderazgo cualquiera. Vamos a esbozar algunas notas que definen el liderazgo universitario:

- (1) En primer lugar, el liderazgo universitario tiene una **dimensión intelectual**. Al que gobierna no se le pide sólo (que es mucho) ser un

buen gestor, sino que debe ejercitar un liderazgo integrador, parecido al que se plantea también en las empresas creativas y de comunicación. Es decir, debe hacerse cargo de la naturaleza intangible de los bienes que están en juego en la relación universitaria. Su potestad debe estar legitimada también por su autoridad académica.

- (2) El liderazgo universitario reclama una buena dosis de **respeto**. Con mucha frecuencia, dirigir la universidad implica gobernar a iguales y esa circunstancia marca el estilo directivo. El respeto tiene importantes manifestaciones: importa la escucha en sí misma y no sólo por los resultados que produce; interesa la participación por la participación, y no como consecuencia de un esquema organizativo. El respeto a los iguales está en la base de este planteamiento. Y si hay respeto entre iguales (profesores) es fácil que el respeto presida también la relación con los estudiantes y con otros públicos. Podríamos decir que el gobierno entre iguales, entendido así, “entrena” en el respeto.
- (3) El liderazgo universitario tiene una **dimensión narrativa**. El gobierno no consiste solo en decisiones y en acciones, sino también en relatos verosímiles y verdaderos que acompañan esas acciones, que las doten de sentido. Como señala la profesora Gutiérrez: “La comunicación sirve de elemento catalizador para ayudar a la empresa a dar forma a esos intangibles y, mediante las relaciones comunicativas, lograr el reconocimiento de los públicos. Podríamos decir que la comunicación hace visible lo invisible”. Esto se puede aplicar perfectamente a la universidad como organización. No se trata una actividad consecuencialista: ahora tenemos que ver cómo lo contamos. Sino que el responsable de comunicación del equipo directivo ayuda al líder a considerar sus acciones y decisiones, ya desde su origen, teniendo en cuenta esa dimensión narrativa. Es difícil tener reputación si no se tiene propósito, proyecto, empuje; y es difícil también si no se tiene relato. El gobernante necesita proyecto y discurso. La comunicación institucional y corporativa da lo mejor de sí misma cuando acompaña a un liderazgo claro; en su ausencia, la comunicación pierde vigor e incluso sentido.
- (4) Finalmente, el liderazgo universitario requiere **hacerse responsable de lo propio y de lo común, de modo compartido**. Parte importante del



discurso del dirigente es la misión de servicio, la responsabilidad social, objetivos que necesariamente no miran sólo al corto plazo. Los gobernantes no buscan solamente cumplir objetivos corporativos, por nobles que sean. Han de sentirse parte de algo más grande, de su comunidad, de su entorno, al que desea servir en el aspecto educativo. Es decir, el gobernante ha de ser responsable. medioambientalmente, educativamente.

Por tanto, podríamos definir el liderazgo universitario como el hábito o la cualidad por la que un individuo (o un equipo) influye con argumentos, autoridad, respeto y discurso en los miembros de la comunidad universitaria, para alcanzar juntos un bien común a largo plazo, con impacto en el propio entorno.

Relación, escucha, liderazgo. Son en mi opinión tres claves para gobernar de manera que la reputación de las organizaciones crezca, se haga sólida, perdurable. En beneficio de la propia organización y, con visión más amplia, en beneficio también de la sociedad en su conjunto.

## REFERENCIAS

González, Ana Marta “La identidad de la institución universitaria”, DOCUMENTOS DEL INSTITUTO DE ANTROPOLOGÍA Y ÉTICA, 17 (<http://www.unav.es/centro/iae/publicaciones>)

Gregory, Anne & Willi, Paul (2013) *Strategic Public Relations Leadership*, Routledge, London.

Gutiérrez, E. (2010) “Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial”, Revista Empresa y Humanismo Vol. XIII, 2/10, pp. 149-182

Macnamara, Jim (2016) “The Work and ‘Architecture of Listening’: Addressing Gaps in Organization-PublicCommunication” en International Journal of Strategic Communication, 10:2, 133-148, DOI: 10.1080/1553118X.2016.1147043

Mora, Juan Manuel et al (2015) *Universities Reputation*, EUNSA, Pamplona.

Nieto, Alfonso. & Iglesias, Francisco (2000) *La empresa informativa*. Ariel, España.