

# Hacia una reprogramación de la gestión y la comunicación en las universidades

## Estrategia y Creatividad Global

PhD JOAN COSTA

Fundador-Presidente de *Joan Costa Institute*

### Introducción: el método científico

*La ciencia va en busca de las **invariantes**. Ellas constituyen la estructura fundamental de las cosas, los sistemas, los acontecimientos, las organizaciones. El punto de vista sistémico (que es estructuralista), está en la base de este análisis. Tal punto de vista ya sugiere que aquello que aquí nos interesa es la **eficacia** de la gestión universitaria en el sentido amplio de optimizar la estructura, los procesos y los efectos en un contexto de alta complejidad como el actual.*

*La distinción entre invariantes y variables implica privilegiar la Identidad y la Imagen en el sentido de la ley universal de causa-efecto (o estímulo-respuesta en términos de comunicación).*

### 1. Identidad-Imagen: constataciones

La Identidad, como bien sabemos, es inherente a la Institución Universitaria, a su razón de ser, su especificidad única e incopiable, su fundamento en el humanismo cristiano y su misión generadora y difusora del conocimiento para el progreso de las personas y la sociedad.

Digamos que esa es la *superestructura* matricial, de cuyos valores participan las diversas Universidades particulares. Este es, también, el soporte fundamental de la Imagen que abarca y favorece a *todas* ellas. Observemos la importancia de este fenómeno global. La institución universitaria como un *todo* que ampara a todas y cada una de las universidades, también como un *todos*.

Toda organización o institución es una “empresa”, en el sentido de que emprende una misión valerosa que implica riesgos. De acuerdo con esta interpretación, toda empresa es *un grupo humano que emprende acciones sobre su entorno*. La sucesión de acciones significativas, percibidas y experimentadas por los públicos externos que son concernidos por la “propuesta de valor” de la Universidad, constituye en conjunto una *síntesis mental* en la opinión pública, que llamamos Imagen, y que tiene la capacidad de influir –positiva o negativamente– en las opiniones, convicción y decisiones de los sectores implicados: futuros alumnos, padres y empresas que patrocinan sus estudios, instituciones y personas influyentes, medios de comunicación, etc.

Esos procesos de relación directa e indirecta con la Universidad (mensajes, información, consultas, decisiones, etc.) tienen hoy un signo positivo, una tendencia favorable que conecta la oferta académica con las motivaciones de las nuevas generaciones de jóvenes responsables que aspiran a ser actores de la *sociedad del conocimiento*.

En este proceso, es evidente la importancia de la comunicación como contacto y como motivación por los contenidos que transporta (más la subyacente garantía de la Imagen de la universidad). No es necesario recordar que la estrategia comunicativa y el comportamiento del interlocutor (al que hay que convencer) se rigen por la interpretación subjetiva, filtrada psicológicamente a través de los prejuicios, cuadros de valores y expectativas del individuo. Es aquello de que “una cosa es lo que es en sí misma” y “lo que *significa para mí*”. Esta es la clave de la comunicación efectiva, lo cual significa escuchar, comprender a mi público receptor, su nivel cultural medio, su lenguaje, sus códigos y sus motivaciones.

## 2. ¿Qué hay entre la Identidad y la Imagen?

Ahora toca analizar la *estructura*, que incluye la actividad, el modelo de organización, la gestión de los procesos, la calidad de los contenidos, del profesorado y personal asistente, del colectivo interno; en fin, con el imperativo identitario compartido, que se materializa en la **cultura** que es propia de la organización. La **cultura** orienta las estrategias, las decisiones y los comportamientos del colectivo interno. Ella es la fuerza de los vínculos que asegura la coherencia, la unidad esencial de la universidad

como un *todo*; una coherencia activada por la motivación y responsabilidad de todos, la cooperación de los equipos y la satisfacción de todos ellos (como la de los estudiantes, en primer término, por el cúmulo de conocimientos adquiridos).

### 3. Gestionar la complejidad

El reto actual de las organizaciones es la reducción de la complejidad, un elemento creciente y contradictorio por naturaleza, que, convertida en estructural, perturba la gestión y la eficacia de los procesos, incluso de la propia organización.

La etimología latina indica que **complejo** es “lo que ha sido tejido conjuntamente y no se puede desentrañar sin mutilarlo o destruirlo”. No obstante, sí se puede comprender y dominar *intelectualmente* lo complejo, y a partir de eso, generar “modelos de acción y de control”.

- La complejidad **aumenta**:
  - a) con el número y diversidad de los elementos –humanos, técnicos, e informativos– que entran en juego;
  - b) con el número de interacciones entre esos elementos –las cuales crecen exponencialmente–;
  - c) con la dispersión física, territorial u organizacional de la universidad; lo que provoca la fragmentación, la desconexión emocional, la pérdida de motivación y la ineficacia.
  
- La complejidad **disminuye**, por tanto, a la inversa:
  - a) valorizando lo que es esencial y lo que le es supeditado, y suprimiendo todos los elementos prescindibles: tendencia a la simplificación;
  - b) eliminando burocracia, protocolos, trámites y reduciendo reuniones y comisiones;
  - c) conectando todo el sistema de la organización y sus componentes reforzando los vínculos;
  - d) bajo la **cultura** de “comunicación de síntesis”, basada en la cooperación con espíritu de servicio; así como en la simplicidad inteligente, que es básicamente estratégica.

## Integrar la comunicación y las ciencias de la acción

Para abordar esta nueva **cultura** basada en la Identidad, es necesario acudir al método más completo de que disponemos hoy para administrar y medir la **eficacia** (inversamente, el grado de complejidad) de la gestión: la “teoría general de sistemas”, de Von Bertalanffy, surgida de la Cibernética: “el arte de hacer eficaz la acción”.

La noción de *sistema* es tan antigua como indica su etimología griega. Parte de que todo sistema natural (biológico –en que se incluye el humano–) es un sistema abierto. Esta idea nunca había conocido una renovación tan profunda para desembocar con la emergencia de un nuevo paradigma capaz de remodelar tanto nuestros saberes y actitudes como nuestras prácticas.

La noción de *sistema* no sustituye, sino que refuerza, hace más racional y efectiva la gestión integrada de la comunicación y la acción; es decir, las relaciones humanas y las interacciones profesionales en el interior de la universidad.

Lo que la idea de *sistema* refleja es: 1) que una organización es un *todo* hecho de partes más pequeñas, diferentes y altamente especializadas para ejercer su cometido; 2) que todas ellas están interconectadas y, por tanto, son interdependientes; 3) que interactúan conjuntamente orientadas hacia un fin común: la eficacia y satisfacción de todos.

Deben considerarse tres niveles de complejidad:

- 1) **complejidad estructural**, la de la organización, que aumenta con el número de componentes, etc.;
- 2) **complejidad procesual**, que crece con la burocracia y con el número de interacciones internas;
- 3) **complejidad funcional**, que es el resultado en positivo de las complejidades precedentes, es decir, la simplicidad inteligente y eficaz.

La Estrategia integrada y la Creatividad –que es el oxígeno de la innovación– deben configurar una concepción y una gestión Global. El responsable de la comunicación se incorpora así a la estrategia corporativa (supera el estatus de simple dispositivo comunicador) y asume el rol de la comunicación interna, que es la infraestructura invisible, pero

fundamental, tanto para la Cultura institucional o corporativa como para la integración del colectivo interno.

De poco servirían los esfuerzos en esta dirección para facilitar la otra función fundamental que es la construcción de la Imagen mediante la gestión de los valores intangibles, valores morales que distinguen a la gestión y la Imagen reputacional de la Universidad.

### **Notas de interés**

Este nuevo rol del DirCom aquí esbozado conlleva ciertos ajustes y adaptaciones a la realidad actual de la Universidad. Es evidente que la tradicional estructura organizacional proviene de una situación muy diferente de la de hoy, y hay que comprender la existencia de un arraigo conservador bastante extendido. Hay que contar con las estructuras de poder y las resistencias al cambio. La primera estrategia es la prudencia y evitar crear expectativas.

Pensemos en el nuevo perfil del DirCom, al que debería aspirar el actual responsable de la Comunicación, y que debe proyectarse hacia la máxima autoridad y la línea directiva, que serán sus interlocutores; siguiendo estas pautas:

- a) la dependencia directa del DirCom de la máxima autoridad, o de la persona que ella designe. El objetivo que se persigue es reforzar el liderazgo de esa persona y de la universidad;
- b) el posicionamiento del DirCom alineado al nivel del Equipo Directivo;
- c) redefinir las responsabilidades del DirCom como dependiente del área institucional y como consultor estratégico interno para la toma de decisiones de las distintas Direcciones;
- d) entre estas, las áreas de Recursos Humanos y de Marketing, respectivamente, son relevantes en la medida en que la primera concierne a las relaciones internas que inciden en la calidad de los procesos; y la segunda, por el hecho de que la comunicación de Marketing tiene un gran alcance en la difusión y notoriedad de la Universidad (al margen de cumplir con sus funciones específicas);

- e) debe quedar claro que el DirCom no viene a controlar a la gente ni a competir con nadie, sino a ocuparse de algo que deviene cada vez más importante: la Identidad, la Cultura, la Transparencia, la Confianza, la Responsabilidad Social, la Credibilidad de la Universidad; así como su legitimación social en correspondencia con su misión. El objetivo es asegurar que todas las acciones y comunicaciones que se lleven a cabo sean coherentes con la Identidad y la Imagen de la Universidad, y que respeten la dignidad de las personas. Esta tarea del DirCom es, básicamente, de supervisión;
- f) se hará necesario que la Dirección de Comunicación se establezca como **departamento** a disposición de la cúpula directiva para darle servicio en aquellos campos relativos a la ejecución; por ejemplo, en investigación, producción gráfica, redacción de noticias destinadas a los medios, producción audiovisual, etc., con un **periodista** de fuente como mano derecha del DirCom, y para la administración del presupuesto.

Reconozcamos que esta propuesta estratégica, creativa y global para la gestión de la Imagen y la efectividad de las decisiones y los procesos, aun siendo una necesidad en términos de eficacia, en ciertos casos queda lejos todavía de las posibilidades de implementación, por lo menos en su totalidad. Tan importante es, pues, la *necesidad* como la *viabilidad*. Y aquí se requiere una estrategia que el DirCom debería atender: prever las dimensiones del cambio, los espacios preferentes en los que incidir, esto es, la jerarquización de **prioridades** e inconvenientes previsibles. En este sentido, sería oportuno anticipar tu proyecto personal o profesional, como si tuviera que implementarse, creando, para ello, un esbozo.

Más tarde que temprano, ese modelo habrá que aplicarlo. Y conviene tenerlo elaborado para implementarlo, aunque sea solo parcialmente, o por fases. Se impone “la fuerza de las cosas”. Llegados a este punto, podremos retomar el proyecto y establecer el nuevo modelo de organización en red mallada, que es el más eficiente de que disponemos (y que, en grandes organizaciones como las líneas aéreas *Lufthansa*, ya funcionan desde hace dos décadas). Yo mismo he colaborado con empresas en su implementación.

Espero haber aportado aspectos novedosos que estimulen tu imaginación creativa. No hay problemas irresolubles, solo hay estrategias equivocadas.