



El directivo profesional en la Universidad de Navarra

Fecha de aprobación: julio 2023

I. MISIÓN

Los Estatutos de la Universidad recogen en su artículo 25: "El personal de administración y servicios realiza las tareas organizativas y de gestión necesarias para que la Universidad pueda cumplir sus fines". Dentro de este personal, tienen una mayor responsabilidad quienes son directivos profesionales. Habitualmente, asumen esas tareas organizativas y de gestión en los servicios generales o bien formando parte de los órganos colegiales de gobierno, como el Rectorado o las juntas directivas de facultades, escuelas o centros de investigación.

Ese artículo 25 señala además respecto del conjunto del personal de administración y servicios: "Su desempeño profesional tiene como propósito fundamental la continua mejora de la actividad académica". Se subraya así la misión subsidiaria que asumen, en primer lugar, los directivos profesionales, cuya tarea se justifica por su aportación a los fines docentes, investigadores y asistenciales propios de la Universidad. En definitiva, su contribución como directivos tiene que redundar, de algún modo, en mejoras docentes, investigadoras o asistenciales.

La conciencia de que su función es auxiliar -siendo a la vez básica para que la Universidad progrese en cuanto organización- resulta clave para el buen desempeño de los directivos profesionales. Esta conciencia implica una actitud de responsabilidad y servicio, alejada tanto del afán de protagonismo como de una pasividad acrítica.

II. PERFIL DEL DIRECTIVO

1. La cualificación profesional necesaria

La diversidad de tareas directivas se corresponde con una pluralidad en los perfiles necesarios. Dentro de esa variedad, la Universidad da preferencia a quienes son antiguos alumnos, pues lógicamente es la primera en confiar en la calidad de la formación que imparte. Además, sus graduados están en mejores condiciones de asimilar la cultura corporativa de la institución. La importancia que se da a esa cultura hace que la principal fuente de incorporaciones al grupo de directivos sea el propio personal de otras categorías que ya trabaja en la Universidad.

La Universidad no suele requerir una titulación concreta de grado o licenciatura (salvo para algunos puestos directivos que exigen conocimientos especializados). Como idea general, desea contar con profesionales versátiles, que puedan adaptarse a distintas responsabilidades dentro de la organización. Y aunque se valore la formación de posgrado (particularmente la realización de un MBA, sobre todo si es en el IESE, o de un doctorado), no la exige de ordinario como requisito formal ni para la incorporación ni para la promoción.

2. La cualificación ética: algunas notas esenciales del estilo directivo en la Universidad

La Universidad de Navarra tiene una cultura propia de trabajo y, en consecuencia, también una cultura directiva. Esa cultura no es exclusiva u original. Tampoco es un código cerrado, compuesto de indicaciones concretas, pues el trabajo directivo requiere un amplio margen para la propia iniciativa. Esa cultura está conformada por criterios generales, que obedecen a inspiraciones fundacionales de San Josemaría Escrivá, tradiciones específicas del ámbito universitario, buenas prácticas de otros ámbitos corporativos, reflexiones surgidas de la experiencia, etc. En definitiva, es una cultura directiva definida en sus elementos esenciales, pero abierta al desarrollo del talento personal y a la mejora continua, pues recibe todas esas influencias descritas, cribadas por el criterio de los directivos del momento, los fines permanentes y circunstanciales de la Universidad, y también, como es natural, por nuestro Ideario.

Precisamente en el Ideario se describe el marco general del modo de trabajar en la Universidad de Navarra. En él se afirma que el trabajo "es manifestación de la dignidad de la persona, factor de desarrollo de la personalidad, vínculo de unión entre los seres humanos y motor de

progreso. Esta concepción del trabajo lleva consigo, entre otras consecuencias, la aspiración a la excelencia en la realización de las tareas y el cuidado de los detalles".

De esa concepción del trabajo se derivan muchas implicaciones para la acción directiva. A continuación se subrayan solo algunas, a modo de notas esenciales del estilo que la Universidad espera de sus directivos, además, como es lógico, de su competencia profesional.

Espíritu de servicio

El objetivo fundamental del trabajo directivo es servir a la sociedad en general y a los estudiantes y pacientes en particular, conforme a nuestro Ideario. La capacidad de decisión se asume así como una oportunidad de ayuda a los demás y de contribuir al bien de la Universidad, lo que, sin duda, exige humildad y sencillez. Esa continua disposición de servicio es también básica para que haya un clima de confianza, en el que se expresan y aceptan con naturalidad las indicaciones o sugerencias de los demás. Porque cuando se dirige con espíritu de servicio -en la práctica, no solo con palabras-, los demás pueden confiar en que se da prioridad al bien común frente a los intereses propios.

Una expresión del talante de servicio que se espera de los directivos es la visión de conjunto. Con independencia de la responsabilidad específica ejercida, todos son directivos de la Universidad, y, por tanto, tienen presente en la resolución de los asuntos los fines generales y su primacía sobre los particulares, por legítimos que éstos sean. En ese sentido, es especialmente importante compartir la información sobre la valía de los colaboradores, de modo que pueda favorecerse su promoción dentro de la Universidad.

Afán por el trabajo bien hecho

Frente a la ligereza o la frivolidad en la toma de decisiones, la Universidad entiende la tarea directiva como un ejercicio profesional que, como cualquier otro, exige una dedicación responsable y laboriosa para ofrecer un trabajo bien acabado, a la altura de los estándares más exigentes. Se aspira a conseguir la eficacia en los resultados sin atajos, a través de la calidad formal y el rigor en cada una de las actividades que debe desarrollar un directivo, evitando la superficialidad y cuidando los detalles con esmero, también por ejemplaridad.

Un apartado relevante dentro de esta cultura del trabajo bien hecho es la disposición para transmitir con lealtad y transparencia aquellos aspectos de la organización que son mejorables a quienes pueden solucionarlos. Esta disposición es especialmente necesaria cuando al actuar así se evidencian los propios errores, que hay que asumir y mostrar con naturalidad.

Otro aspecto facilitador de esa cultura del trabajo bien hecho es una actitud de prudencia en el gobierno. El directivo prudente es la persona sensata, con buen criterio para actuar bien, que ayuda a discernir el verdadero bien y a elegir los medios adecuados para realizarlo. La prudencia requiere valorar siempre los pros y los contras, de modo particular cuando esas decisiones afectan a otras personas.

Amabilidad en el trato

Para lograr un ambiente de trabajo acogedor, los directivos tienen una responsabilidad especial, pues marcan el tono en el lugar donde desempeñan su labor. La Universidad debe caracterizarse por la amabilidad en el trato entre compañeros, no solo por una mera razón de cortesía, sino como manifestación de su identidad cristiana. El directivo ha de tener con todos un trato cordial y respetuoso, en todas las circunstancias, particularmente, cuando se discrepe o se corrija.

Una expresión especialmente valiosa de esa amabilidad en el trato es el agradecimiento, para reconocer el servicio que los demás prestan.

Capacidad de iniciativa

En cada momento histórico, los directivos profesionales de la Universidad deben hacer crecer el legado recibido. No basta con una correcta administración: se requiere capacidad de iniciativa para que la institución avance. Esa actitud proactiva -que requiere, entre otras virtudes, optimismo, curiosidad intelectual y sentido crítico- llevará a revisar sin conformismos procedimientos y tareas; a promover a todos los niveles la autonomía personal y la asunción de la propia responsabilidad; y a plantearse con magnanimidad nuevos retos de gestión para estar en la vanguardia de la administración universitaria.

Esta capacidad de iniciativa personal debe hacerse compatible siempre con la visión de conjunto ya mencionada. De modo que los proyectos que se desee impulsar estén bien integrados en la estrategia general, lo que a su vez exigirá habitualmente una actitud de entendimiento y cooperación alejada de cualquier concepción dialéctica del trabajo directivo. Ningún éxito duradero puede sustentarse sobre la confrontación.

Así mismo, el directivo fomentará la participación y el trabajo en equipo, de modo que las personas que de él dependen desarrollen al máximo su propia capacidad de iniciativa y tengan la posibilidad de desarrollarse profesionalmente.

III. Formación

1. La importancia de la formación permanente personalizada

La Universidad promueve la formación permanente como uno de los elementos de su oferta docente, sobre todo dirigida a sus antiguos alumnos, a quienes anima a no dejar nunca de aprender. Del mismo modo, también la considera esencial para sus directivos, que dispondrán de un plan personalizado, compuesto fundamentalmente de programas de corta y larga duración, sesiones promovidas por la propia Universidad, lecturas y *mentoring*, que se actualizará con la periodicidad que sea oportuna en cada caso.

La predilección por planes personales responde al convencimiento de que la formación directiva, para ser eficaz, debe ser *autoformación*, en el sentido de que requiere la iniciativa individual para detectar las necesidades, y el esfuerzo de cada uno para cubrir esas carencias con aprendizaje propio.

2. La formación ofrecida por la propia Universidad

Dentro de las sesiones programadas por la Universidad, pueden distinguirse dos tipos. De una parte, aquellas encaminadas a la mejora de la tarea directiva general: nuevas herramientas de gestión, análisis de buenas prácticas, formación técnica específica, etc. De otra, las que tienen como foco la propia institución, su cultura corporativa y los desafíos concretos que en cada circunstancia histórica haya que abordar.

La internacionalidad es una característica básica del trabajo en la Universidad, que tiene también su reflejo en los planes formativos, de ahí que se fomente el conocimiento de otros idiomas (en algunos casos será, además, un requisito indispensable) y la relación con departamentos y colegas de otros países.

IV. Desarrollo Profesional

1. Una estructura variada y con autonomía en las unidades como marco para la trayectoria directiva

La Universidad presenta una considerable diversidad estructural. Además de la aportación de los servicios generales, su actividad docente, investigadora y sanitaria se organiza en facultades y escuelas, centros de investigación, sedes hospitalarias, etc. Estas unidades a su vez contienen distintos niveles organizativos. Con el Rectorado como órgano máximo de

gobierno y un Ideario común, cada centro tiene sus equipos directivos, objetivos determinados, incluso culturas de trabajo particulares, que dan a la Universidad una peculiar riqueza.

Otra característica organizativa es que se promueve el mayor grado posible de autonomía de las diferentes unidades, compatible con la natural coherencia de fines y valores. Como consecuencia, se evita la excesiva jerarquización y se tiende a organigramas más bien horizontales, en los que resulta fundamental el sentido de responsabilidad de cada equipo directivo.

La Universidad considera que ambas características constituyen un atractivo para el desarrollo profesional de sus directivos. Porque un contexto así ofrece el cauce adecuado para el crecimiento de profesionales versátiles, con afán por aprender y capacidad de iniciativa, que aprecien el interés social del servicio universitario.

2. La promoción directiva

En una trayectoria directiva normal pueden asumirse responsabilidades diferentes en varios lugares de la organización. Incluso en una misma responsabilidad pueden abordarse continuamente cuestiones muy variadas, por la naturaleza del servicio universitario. Esa naturaleza tan rica y la preferencia ya mencionada por organigramas poco jerarquizados hacen que la promoción directiva en la Universidad sea mucho más horizontal que vertical.

En coherencia con lo anterior, la Universidad solo prevé cuatro niveles en su carrera directiva, que se corresponden a la responsabilidad asumida:

Nivel 1: Directivos profesionales del Rectorado, director general de la Clínica y otros máximos responsables de unidades organizativas de gran tamaño.

Nivel 2: Responsables de servicios generales de especial importancia, cargos de confianza, y directivos profesionales en centros de gran tamaño, como la Clínica.

Nivel 3: Responsables de servicios generales, gerentes y directores de desarrollo, así como otros cargos asimilables.

Nivel 4: Subdirectores de servicios generales y cargos asimilables.

El Rectorado aplica estos niveles con flexibilidad, pues es consciente que el grado de responsabilidad resulta a veces difícil de objetivar, además de que pueden pesar otros factores, como la propia trayectoria personal del directivo. Tres ejemplos pueden ilustrar esa flexibilidad:

- a) Una persona puede mantener el nivel 1 cuando haya cesado en una de las responsabilidades descritas en ese nivel por reconocimiento a los servicios prestados durante largo tiempo.
- b) El gerente de una facultad puede ser promovido al nivel 2 por haber tenido una gestión exitosa en circunstancias excepcionales para ese centro.
- c) El director de un servicio pequeño puede pasar de nivel 3 al 2 si tras un tiempo razonable y un desempeño consistente no es posible o conveniente la promoción a otra responsabilidad.

Por lo tanto, al tratarse de niveles asociados a responsabilidades directivas, un directivo puede moverse a un nivel inferior.

Cada nivel tiene a su vez una banda salarial. Salvo casos muy excepcionales en que los resultados cuantitativos son esenciales en el buen desempeño y pueden medirse con sencillez y precisión, no promueve políticas de incentivos parciales. Por tanto, solo se progresa económicamente en el salario base a medida que se mejora el desempeño dentro de cada nivel o cuando se pasa de un nivel a otro.

3. Evaluación del desempeño: el diálogo entre compañeros

La Universidad entiende la evaluación personal como una responsabilidad fundamental del trabajo del directivo. No se trata de un añadido complementario a sus funciones, que se realiza de un modo y en un momento concretos, sino que forma parte consustancial de su tarea cotidiana conocer bien a las personas a su cargo y su desempeño, fijar objetivos y comprobar su grado de consecución.

A su vez, el directivo debe tener clara su línea de reporte. Y saber qué rendimiento se espera de él y en qué medida está cumpliendo con esas expectativas.

Como consecuencia de lo anterior, la Universidad ha previsto un sistema de evaluación del desempeño para sus directivos, que no se limita exclusivamente a una evaluación formal. La Universidad opta por una cultura de evaluación basada en el diálogo sencillo y directo entre el directivo y la persona a la que reporta, en coherencia con el clima de confianza que considera básico para su desarrollo.

Lógicamente, ese diálogo debe ser formalizado cada curso. La Universidad espera de cada directivo que establezca con la persona de la que depende unos resultados asumibles y que a su vez cada directivo haga lo mismo con los directivos que pueda tener a su cargo. Serán

objetivos específicos que, además de ser coherentes con los generales, deben haber sido concretados por escrito hasta donde sea razonable, de modo que se pueda dar cuenta de un modo lo más objetivo posible. Esa concreción se realizará mediante un formulario general sencillo que firmarán tanto el evaluador como el evaluado.

Por tanto, a lo largo del curso debe haber al menos dos conversaciones "responsable-subordinado": una para la fijación de objetivos y otra para la evaluación de los resultados. Es un mínimo imprescindible. Será natural que a lo largo del curso se acuerden otros momentos para intercambiar pareceres sobre la evolución del desempeño.