

Modelar la confianza triádica

El empeño más frecuente de un **director de departamento universitario** (DDU) es **moldear la confianza triádica** en la corporación universitaria. Su deseo intenso es dar forma a la estructura de un departamento por su compromiso organizativo con las autoridades académicas y el personal de administración y servicios (PAS) para tomar decisiones sobre las prioridades del personal docente e investigador (PDI) y la salud del aprendizaje del alumnado.

Es una acción de gobierno difícil y comprometida porque espera compartir una franqueza de trato con las personas de los órganos de gobierno y gestión de la universidad, lealtad con el PDI y rectitud con los estudiantes. Esta **triada** de seres contiene propiedades parecidas entre sí: advierte un deseo intenso de excelencia en la enseñanza y revela una avidez por conseguir aprendizajes relevantes.

La cultura de **confianza** departamental se llena de amenazas cuando el modelo de rol de un DDU se torna empresarial, ejecuta funciones y toma decisiones sin autonomía profesional. Entonces el clima institucional se convierte en litigioso. Los conflictos académicos entre los estamentos universitarios surgen a la manera de guerrillas departamentales, es decir, como grupos poco numerosos de personas representadas en el órgano colegiado que provoca disfunciones de orientación en la visión y misión departamental.

Frente a la compartición de metas de enseñanza, aprendizaje e investigación, se hace pública la disputa por la docencia, se pone a la vista el desequilibrio en la promoción profesional docente, se disiente sobre los mecanismos elaborados para el reclutamiento o contratación del PDI nuevo o sustituto, y se subvierte la autenticidad de un academicismo orientado a la innovación o a la incentivación interpersonal.

La posición de un DDU está infrautilizada o lo parece. La **diada** funcional universitaria la constituyen enseñanza e investigación. La influencia de un DDU en la promoción de la investigación del PDI está menguada por el origen, las fuentes de financiación en **investigación, desarrollo e innovación** (I+D+i) y la interacción de miembros de distinta categoría y condición que pertenecen a grupos específicos y competitivos de investigación. Además, los intereses del PDI se pervierten por los incentivos otorgados al reconocimiento de los

sexenios de investigación: no solo por el efecto económico de la mejora de los complementos salariales sino también por el cálculo de la dedicación a la docencia.

El poder de programación para la promoción docente de un DDU queda supeditado a las medidas restrictivas de los órganos de gobierno y a las políticas de los gobiernos autonómico (“el 65,8% de los ingresos presupuestarios de las universidades públicas proceden de su comunidad autónoma”) y central. Por esta razón, su expectativa de aumento y mejora del porcentaje de titularidad de los componentes de un consejo departamental queda muy mermada y bajo sospecha de inacción.

En fin, no tiene capacidad de **liderazgo transaccional** con las autoridades académicas porque no puede negociar con ellas nuevas plazas o la transformación de las mismas a cambio de nuevas concesiones en la docencia e investigación. Pero el *modelo de confianza triádico* supone transformar primero las capacidades curriculares y didácticas del PDI en un largo itinerario entre grises materias optativas y alguna materia fundamental para incrementar la excelencia universitaria, donde sobresalen la eficiencia de la docencia de las materias y por ende la eficacia de los resultados con altas tasas de rendimiento de los estudiantes.

Este liderazgo **transformacional** es un esfuerzo añadido para elevar el interés del PDI por la mejora de su actuación y encumbrar su diligencia orientada a alterar los intereses, valores e ideales de los demás. De esta forma, un DDU aparca el disenso, ayuda a desarrollar una visión acertada del área de conocimiento para prever algunos acontecimientos, respeta y considera al PDI y estudiantes, y los estimula intelectualmente.

La creación de un clima innovador de departamento que nutra el desarrollo profesional debe estar acompasado con recursos y normas facilitadoras sobrevenidas desde una junta de gobierno de universidad. Los restantes incentivos compensadores financieros que dispone un DDU son insuficientes; hilos de cuentas escurridos en el calendario anual de un curso y a veces insustanciales para resolver las curvas de necesidades de profesores distintos por género, categoría profesional y **contratación laboral** (Ayudante, Profesor Ayudante Doctor, Profesor Contratado Doctor, Profesor Asociado y Profesor Visitante), principalmente para ese 56% de doctores de los centros propios de

las universidades públicas que son contratados y que aspiran a ser funcionarios públicos.

Además, existe una legítima aspiración a la promoción a la condición de catedráticos de universidad (CU) de los titulares de universidad (TU) que requiere persistencia en el tiempo, claridad en la ratio TU/CU, deliberaciones sobre la idoneidad en la antigüedad departamental y una legislación duradera sobre el sistema de acreditación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (**ANECA**), que establece los indicadores para adoptar decisiones sobre la promoción y titularidad de los concursantes. Bien poco puede hacer ahí las manos de un DDU sino talar los robustos factores que bloquean la confianza en la promoción profesional del PDI.

Compilación de una Cultura de Confianza (CCC)

Un DDU sabe que la confianza se basa en una palabra dada ante un consejo de departamento, una declaración escrita emitida por acuerdo de una junta de gobierno, una promesa verbal de un consejero o ministro del ramo que bate de fiabilidad una expectativa. Un DDU disipa las acciones arbitrarias y malevolentes cuando actúa de buena fe. Su ambicioso programa electoral para ser DDU lo había cifrado en unas relaciones donde no habría gestión subordinada ni con las autoridades de la junta de gobierno ni con los restantes estamentos universitarios. Su confianza triádica nacía del supuesto que los demás eran **honrados, fiables, competentes, abiertos y benevolentes.**

Aunque pareciera desmesurado, esas cinco notas distintivas (CCC) en paralelismo fraternal explicaban bien el aseguramiento de la probidad, la percepción de predicción, la prueba de proezas administrativas, la recíproca apertura relacional y la voluntad de protección. Estaban unidas para caracterizar un mandato de DDU que ni iba a ser predeterminado y lineal en las tácticas ni la mecha de un candil para cada situación. Reconocía que todos habían llegado a ser DDU por elección y que el poderío organizativo iba a tener cuatro vanos por donde circulaban los agentes de los distintos estamentos de mando, gestión, docencia y aprendizaje, como en el cacereño arco **cuadrifonte** de Cáparra.

En la frente de un DDU cada vez se instalaba con mayor fuerza las palabras de un PDI mentor que le había precedido en el cargo y que le había orientado cómo atajar la complejidad e impredecibilidad ambiental con las **orientaciones**

janusianas que dejaban de ser lineales para asemejarse a un modelo fractal de pensamiento y acción que se repetía desde hacía décadas en la organización del departamento.

Pero este tema ambiental existencialista, idealista, empírico y racional arrugaba la adusta frente del nuevo DDU y su incipiente barba plateaba de enigmas su condición de DDU.

Luis Miguel Villar Angulo
<http://luis-miguel-villar-angulo.es>