

La misión en el gobierno de instituciones universitarias de iniciativa privada

Lorenzo Bermejo Muñoz

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



**LA MISIÓN EN EL GOBIERNO
DE LAS
INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS
DE
INICIATIVA PRIVADA**

Lorenzo Bermejo Muñoz
Director Dr. D. Miquel Bastons Prat

Doctorado en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas
Barcelona, 2014

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	7
PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	11
I.1. Objetivo	13
I.2. Estructura e hipótesis	18
I.3. Consideraciones metodológicas	25
PARTE I: LA MISIÓN	29
Capítulo 1: La misión en la literatura del <i>management</i>	31
1.1. Sobre lo que es	31
1.2. Sobre su contenido y elementos	34
1.3. Sobre su forma	37
1.4. Sobre su influencia e impacto	40
1.5. Discusiones abiertas	49
1.6. Conclusiones	52

Capítulo 2: La misión de la Universidad	55
2.1. Desde la perspectiva tradicional: fin y sentido	56
2.2. Desde la perspectiva actual: marco, exigencias y retos	67
2.3. Las misiones de las instituciones universitarias de iniciativa privada	77
2.4. Influencia y presencia de las diferentes perspectivas en las misiones específicas	86
2.5. Relevancia de la misión en las instituciones universitarias .	88
2.6. Dificultades en la implantación de la misión en las instituciones universitarias	92
2.7. Conclusiones	101
 PARTE II: EL MARCO CONCEPTUAL	 105
Capítulo 3: El modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López	107
3.1. Del modelo mecanicista al modelo antropológico	108
3.2. El octógono	111
3.3. Las motivaciones y la calidad motivacional	117
3.4. De la motivación espontánea a la motivación racional	123
3.5. La función directiva	131
3.6. La naturaleza del liderazgo	134
3.7. Conclusiones	139

Capítulo 4: El modelo tridimensional de la misión	143
4.1. La dimensión formal	146
4.2. La dimensión dinámica	153
4.3. La dimensión motora	160
4.4. Conclusiones	175
PARTE III: LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN PROSOCIAL Y EL LIDERAZGO EN LA MISIÓN DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS. UN MODELO CONCEPTUAL PARA EL GOBIERNO DE INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS DE INICIATIVA PRIVADA	179
Capítulo 5: La motivación prosocial y la misión en las instituciones universitarias	181
5.1. La declaración de misión	182
5.2. La medición y evaluación de la misión	201
5.3. La motivación hacia la misión	210
5.4. Conclusiones	219
Capítulo 6: El liderazgo y la misión en las instituciones universitarias	225
6.1. El modelo antropológico y su aplicación a las instituciones universitarias	226
6.2. Liderazgo, calidad directiva y calidad motivacional	232
6.3. Liderazgo orientado a la misión	237

6.4. Liderazgo y motivación prosocial en las instituciones universitarias	242
6.5. Conclusiones	247
 Capítulo 7: Un modelo conceptual para el gobierno de instituciones universitarias de iniciativa privada orientado a la misión	 253
7.1. La misión en cuanto compromiso y responsabilidad de las instituciones universitarias	254
7.2. La relevancia de la dimensión implícita en el gobierno de las instituciones universitarias	255
7.3. La misión como objetivo último y referencia para el gobierno mediante el liderazgo y las motivaciones prosociales	261
7.4. Algunos procesos y recomendaciones	266
7.4.1. Sobre la declaración de misión	267
7.4.2. Sobre la medición y evaluación de la misión	270
7.4.3. Sobre la motivación hacia la misión	277
7.4.4. Sobre la presencia de la misión en los principales procesos organizativos	283
7.5. Perspectiva general y aportaciones del modelo propuesto para el gobierno y dirección por misiones en instituciones universitarias	291
 CONCLUSIONES	 293
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 325
 ANEXO	 349

AGRADECIMIENTOS

La presentación y defensa de una tesis doctoral es el resultado de un extenso periodo de reflexión y de jornadas de intenso trabajo. Uno y otro no hubiesen sido posibles sin contar con orientación, ayuda y apoyo, por ello es de justicia empezar por este apartado. En este sentido, me gustaría dejar constancia del agradecimiento expreso a las siguientes personas e instituciones:

Al profesor Dr. D. Miquel Bastons, director de esta tesis, por su disponibilidad, orientación y estímulo durante el viaje intelectual que para el autor ha supuesto este trabajo de investigación. Por la gran amabilidad, delicadeza y paciencia que, desde la primera conversación que mantuvimos y en la que nos conocimos, ha demostrado frente a las repentinas “irrupciones virtuales” que permite el correo electrónico. A su honradez, apertura y profundidad intelectual, así como a su vocación docente e investigadora. Todo ello ha supuesto, y es, un magnífico ejemplo y toda una referencia.

Al profesor Dr. D. Carlos Rey por su ayuda inestimable en los comienzos de este trabajo. El acceso a su propia investigación fue de una enorme ayuda para orientar esos, siempre difíciles y dubitativos, primeros pasos.

A la Cátedra de Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de la Universitat Internacional de Catalunya, y a las empresas que la hacen posible, por su apoyo humano y material en las reuniones de investigación, en los simposios y encuentros, en el acceso a sus publicaciones, y al considerar esta tesis como comienzo de una de sus líneas de investigación.

A los colegas, compañeros y amigos del Centro Universitario Villanueva por haberse alegrado con cada paso y avance. En especial, al profesor Dr. D. Javier Gutiérrez Palacio, siempre estímulo, siempre ejemplo, que fue quien me animó y me dio esta oportunidad de aprendizaje y crecimiento intelectual, y a la profesora Dr. Dña. Mercedes de Prada que siempre estuvo pendiente e infundiendo ánimos.

Por supuesto, no puedo olvidarme de todos aquellos que, de manera muy especial e “intangible”, se han acordado en todo momento del autor y de que este trabajo llegara a buen puerto. Sé que han sido muchos porque lo he sentido. Algunos sé bien quienes son, pero también soy consciente de que no alcanzo a saber todos los que han sido.

Por último, a mi familia por haber sido el pilar fundamental. A mis padres por haberme dado tanto. A mi madre por su vitalidad y amor incondicional. A mi padre por la intensidad de sus consejos y su ejemplo. Poco pude disfrutar de su presencia física, pero su ayuda me sirve de referencia para intentar mejorar. A nuestros dos regalos, María y Marta, que no se han quejado de esos momentos “egoístas” de tranquilidad que pedía y necesitaba. Y, por supuesto, a alguien muy especial, a Cristina. Cualquier cosa que dijera o reconociera sería insuficiente. Así que solo puedo darle las gracias por todo y por estar siempre ahí. Su comprensión e infinita paciencia, solo son superadas por incontables “pequeños” detalles de amor y generosidad.

PRÓLOGO

*Misión: poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar un cometido*¹.

Only a clear definition of the mission and purpose of the business makes possible clear and realistic business objectives. It is the foundation for priorities, strategies, plans, and work assignments. [...].

A business is not defined by the company's name, statutes, or articles of incorporation. It is defined by the want the consumer satisfies when he buys a product or a service. To satisfy the consumer is the mission and purpose of every business. (Drucker, 1985, 75, 79)

Como en el individuo, hay también en los grupos el estar o no en forma, y claro que sólo han hecho algo en la Historia los que la habían conquistado, los grupos compactos, perfectamente organizados, [...]. Pero un grupo no logra esta forma si no se ha disciplinado, y no se disciplina si no ve con perfecta claridad lo que se propone, y no lo puede ver así cuando el propósito no es en sí mismo claro, meditado, evidente y tan completo como la situación requiera. (Ortega y Gasset, 2010, 21)

El reto fundamental que comparten todos los responsables del gobierno y la dirección de cualquier tipo de organización empresarial es conseguir que las personas que forman parte de ella contribuyan al cumplimiento de la misión que orienta a la actividad que allí se desarrolla.

La misión es lo que realmente da sentido a la puesta en marcha y al funcionamiento de una organización y, por tanto, es el objetivo más complejo y ambicioso que se plantea. Si bien esto es cierto para toda empresa, sea cual sea su sector de actividad, existe un ámbito donde la definición y el cumplimiento de la misión se convierten, por su trascendencia, en piedra angular de dichas organizaciones. Nos referimos a las instituciones educativas y, en particular, a las instituciones universidades.

¹ <http://lema.rae.es/drae/?val=misi%C3%B3n> (1/10/13).

INTRODUCCIÓN

La misión de la Universidad y de las universidades ha sido y es, por su trascendencia e impacto, un tema de permanente actualidad. Fue tratado por pensadores que abordaron el papel e influencia de estas instituciones en la sociedad a la que deberían prestar su servicio, pero hoy sigue estando presente. Y lo está tanto en el marco de las iniciativas gubernamentales, a nivel europeo con la implantación del llamado Proceso de Bolonia, y a nivel nacional con el proyecto “Estrategia Universidad 2015”²; como en el ámbito privado, a través de los trabajos e informes elaborados por la Fundación Conocimiento y Desarrollo³, o del estudio elaborado por la Fundación Europea Sociedad y Educación (Sánchez, 2010). Es en este contexto donde adquiere un especial protagonismo la definición y la presencia de la misión en las instituciones universitarias.

En el marco de la “Estrategia Universidad 2015 (EU 2015)”, que se estructura en cuatro ámbitos de actuación, el primero de ellos aborda el de las misiones (curiosamente se recurre al plural), entendiendo por éstas: la formación (adaptación de las enseñanzas al Espacio Europeo de Educación Superior y

² <http://www.educacion.gob.es/eu2015> (31/10/13).

³ La Fundación CYD (Fundación Conocimiento y Desarrollo) se constituyó a finales del año 2002 con el objetivo de dar respuesta a una serie de necesidades concretas de la universidad española. La Fundación CYD nace como una iniciativa del sector empresarial, convencido de la importancia de las universidades para el desarrollo económico y social del país. En la actual realidad socio-económica, donde la mundialización y la innovación son los conceptos claves, el proyecto de la Fundación CYD llena un espacio fundamental para la promoción de ideas universitarias que permitan convertir en valor el conocimiento adquirido y contribuyan al desarrollo económico y social del país. A partir de estos planteamientos, la misión de la Fundación CYD es analizar y promover la contribución de las universidades al desarrollo económico y social de España. <http://www.fundacioncyd.org/fundacion/presentacion> (31/10/13).

formación a lo largo de la vida), la investigación, la transferencia del conocimiento y tecnología y la responsabilidad social universitaria⁴.

En la separata titulada “Claves y Recomendaciones” del documento de trabajo elaborado por la Fundación Europea de Sociedad y Educación (Sánchez, 2010) se hace hincapié en que la Universidad solo puede asumir el liderazgo, que ante la sociedad le corresponde, a través de su identidad, misión y valores. En este sentido, según los autores, se ha de hablar de pluralidad de misiones dado que se dan y conviven diferentes proyectos universitarios con sus correspondientes identidades, fines, valores y objetivos. Según este estudio, la misión de cada universidad ha de reflejar su singularidad y su respuesta en cuanto a autonomía, libertad académica, organización colegial o jerarquizada, docencia, investigación, mecanismos de control, titulaciones, programas, dimensión, relaciones internacionales y compromiso con su entorno y necesidades sociales.

En definitiva, y dado que la misión se convierte en una referencia como fin último de una institución universitaria, fuente de inspiración y promesa hacia toda su comunidad y ámbito de influencia, parece conveniente y oportuno identificar, a efectos de estas instituciones, los factores que influyen de manera fundamental en su definición, así como los principales sistemas y procesos que contribuyen a su cumplimiento. Estos factores y procesos son los que en esta investigación pretendemos estudiar y determinar.

⁴ El documento resumen de la Estrategia Universidad 2015 puede encontrarse en el enlace: <http://www.educacion.gob.es/dctm/universidad2015/documentos/estrategiauniversidad2015.pdf?documentId=0901e72b80049f2b> (31/10/13).

I. 1. Objetivo

Quienes participan en el gobierno y la dirección de instituciones universitarias de iniciativa privada son conscientes del reto y de la responsabilidad que la sociedad deposita en sus manos. A su vez, por las características y peculiaridades de dichas instituciones se requiere una “sensibilidad especial” para acometer tales funciones y tareas. En el sector de la educación, y en las diferentes etapas o niveles formativos, los equipos directivos, así como los propietarios o quienes representan a la propiedad, deben de equilibrar el desarrollo de un proyecto formativo, con impacto directo sobre las personas, con la viabilidad y sostenibilidad económico de dicho proyecto.

A priori podría pensarse que este no es un reto especialmente difícil, ya que desde el exterior, y en comparación con otro tipo de organizaciones empresariales, las instituciones educativas en general y universitarias en particular son percibidas, desde el punto de vista de la dirección y gestión, como no especialmente complejas. Esto podría hacer creer que se pueden gobernar y dirigir de manera “intuitiva”, sin apoyo en conocimientos o herramientas del ámbito de la gestión empresarial.

Esta perspectiva “simplista” es aceptable respecto a la presencia y complejidad de áreas o funciones “más técnicas” como las de producción, finanzas o marketing, ya que, aunque en las instituciones universitarias no todas estas funciones existen como tal, es cierto que las que han de atenderse no son especialmente complejas por las características de su actividad. Por otra parte, en toda organización, sea cual sea su naturaleza y sector al que pertenezca, la tarea directiva fundamental consiste en coordinar y motivar a las personas que en ella desempeñan su trabajo, por lo que tampoco en esta dimensión reside la diferencia fundamental entre la dirección de este tipo de organizaciones y otras.

En definitiva, a nuestro juicio, es precisamente en la misión en donde se encuentra la diferencia crítica entre la mayoría de las organizaciones empresariales y las educativas, siendo un caso particular las que desarrollan su actividad en el ámbito de la enseñanza superior.

Este hecho queda refrendado en recientes estudios sobre gobierno y dirección de instituciones universitarias. En ellos se constata que en el caso particular de las instituciones universitarias de iniciativa privada se vienen adoptando modelos empresariales. En este marco, las diferencias vienen marcadas fundamentalmente por quienes detentan la propiedad⁵ y, en particular, por la misión (Locke, Cummings and Fisher, 2011, 371).

En este tipo de instituciones la misión suele presentar un significativo componente trascendente, ya que el servicio que se presta es la educación universitaria y, como consecuencia, se contribuye a la formación de las personas que acuden a ellas atraídas por una promesa. Su impacto en la sociedad, a la que se incorporan profesional y personalmente, es indudable. Por ello, se ha de resaltar la importancia social, como contribución al bien común, del buen gobierno y gestión de las instituciones universitarias. Cumplir con su misión supone contribuir al desarrollo de la sociedad y de la humanidad.

En clave interna, el cumplimiento de la promesa que comunica una institución universitaria, en definitiva el cumplimiento de una misión (la suya), pasa necesariamente, y de manera crítica, por el alineamiento y el compromiso de las personas que forman parte de dicha institución.

⁵ A los que en este trabajo, como se verá en el capítulo quinto, hemos optado por referirnos a ellos como “promotores”.

En un mundo con enormes retos y donde, a todas luces, es necesario volver a poner el foco y a dar el protagonismo al hombre, dos de las instituciones más importantes de la sociedad actual, las empresas y las instituciones educativas, pueden y deben contribuir a ello. El profesor Tomás Calleja (1990) lo señaló con gran claridad y su pensamiento sigue, a nuestro juicio, vigente:

“El retorno del humanismo es el destino y la savia para la futura organización del trabajo humano. Tal es hoy el reto que aúna el afán de los pensadores y de los hombres de acción.

Tal proyecto necesita una instrumentación social. [...] ni los individuos aislados ni el lejano Estado constituyen un apoyo adecuado. La generación, la transmisión y la aplicación del conocimiento requieren una articulación institucional. ¿A qué corporaciones cabe acudir? Un rápido análisis nos conduciría, por simple exclusión, a una respuesta dual: la empresa y la Universidad. En una parece residir la eficacia y el progreso, en otra, la profundidad y la tradición del saber. Pero lo cierto es que estas dos instituciones, de aspecto tan diverso, pueden hoy acercarse sin perder su peculiaridad. De tal conexión depende, en gran medida, el surgimiento positivo de la nueva sociedad.” (Calleja, 1990, 35)

La propuesta que queda planteada es que gran parte de los avances que se han realizado en el estudio de las organizaciones empresariales pueden y deben aplicarse al ámbito de las instituciones educativas, y en particular en el de las universidades, ya que pueden resultar de gran utilidad⁶.

Apoyándonos de nuevo en palabras del profesor Tomás Calleja (1990):

“Desde el área estrictamente empresarial o económica, el management ha saltado a colectividades de índole política o cultural, en las que siempre es preciso ordenar racionalmente unos medios para la consecución de unos fines perseguidos. Naturalmente, en cada tipo de organización, el management adquiere características y matices propios, que no excluyen unas bases comunes. Pero en todas ellas ha influido en una modificación favorable de muchos aspectos de sus actividades para aproximarlas a la optimización.

El management es una ciencia práctica [...]. La concepción actual del management, superando las parcializaciones, pretende abarcar un horizonte global de la praxis humana en sociedad. Por eso es posible su generalización.” (Calleja, 1990, 47)

⁶Más allá de la perspectiva de entender la relación universidad-empresa con el único fin de acometer conjuntamente proyectos concretos y puntuales.

Desde este punto de vista, se toma como punto de partida las aportaciones más relevantes en el campo del *management* sobre la relevancia e influencia de la misión sobre el gobierno y la dirección de cualquier organización. Por su importancia e interés proponemos estudiar y adaptar dichas aportaciones al caso particular de las instituciones universitarias de iniciativa privada.

En este sentido, la naturaleza y las características de una institución configuran el tipo y el alcance de su misión y, como consecuencia, el sistema de gobierno y el modelo de dirección (véase figura 1).

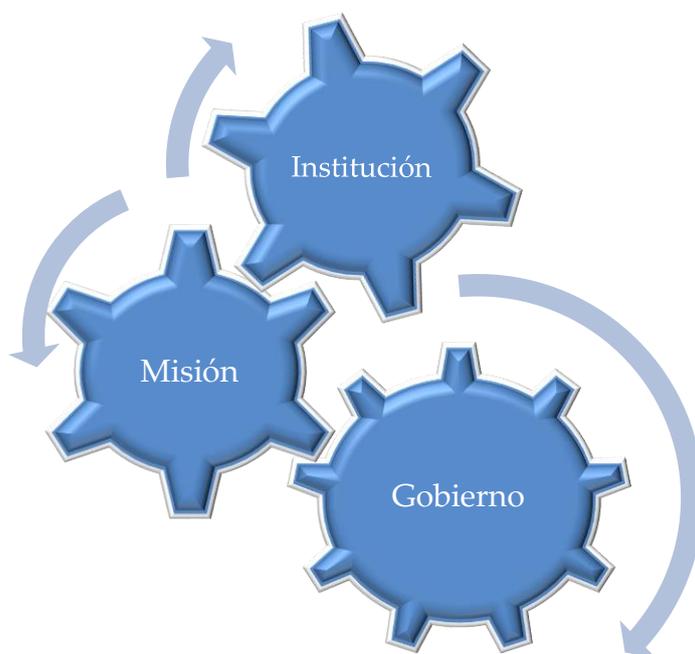


Figura 1

Partiendo de esta premisa, y tomando como referencia la literatura, estudios y marco relevantes respecto a la misión, tanto en el ámbito empresarial, como en el de las instituciones universitarias, el objetivo de este trabajo de investigación es

proponer un modelo conceptual sobre el gobierno y la dirección de instituciones universitarias de iniciativa privada orientado, de manera consistente, al cumplimiento efectivo de una misión específica, por parte de la comunidad de personas que las forman, en función de la naturaleza, actividad y características de dichas instituciones; así como presentar una serie de recomendaciones que sirvan para la implantación de la misión, desde un punto de vista estratégico y operativo.

Precisamente para su aplicación al gobierno de una institución, y como caso particular en el ámbito de las instituciones universitarias, se ha de tener en cuenta que el cumplimiento de una determinada misión depende precisamente de que su modelo de gobierno impulse un liderazgo que aliente e incentive, de manera consistente, la motivación de las personas que la integran para que sus decisiones acciones conduzcan a ella (véase figura 2).

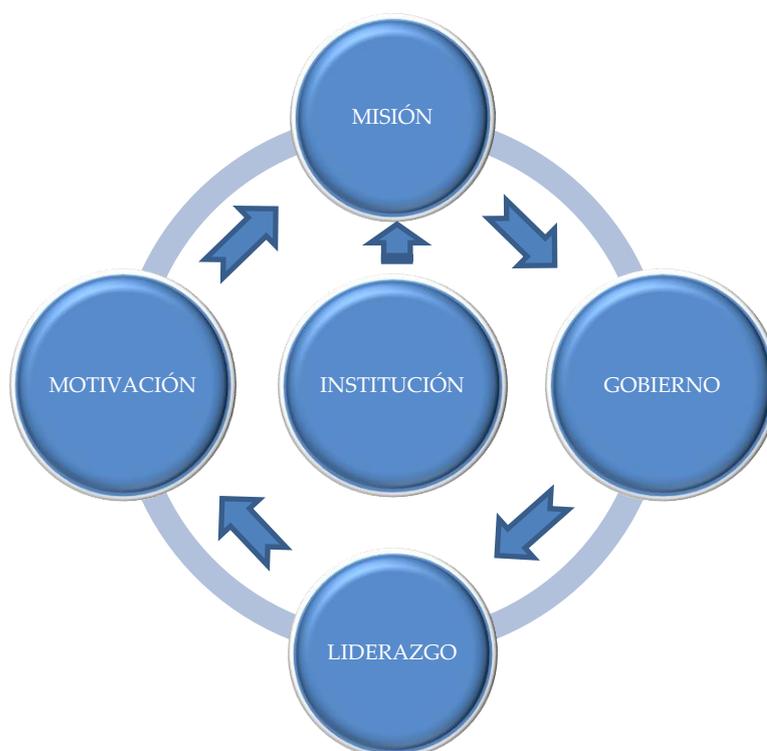


Figura 2

I.2. Estructura e hipótesis

El presente trabajo se ha estructurado en tres partes:

- I. La misión en la literatura del *management*, la misión de la universidad y la misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada.
- II. El modelo tridimensional de la misión de Carlos Rey y el modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López.
- III. La influencia de la motivación prosocial y el liderazgo en la misión de las instituciones universitarias de iniciativa privada. Un modelo conceptual para el gobierno de dichas instituciones orientado a la misión.

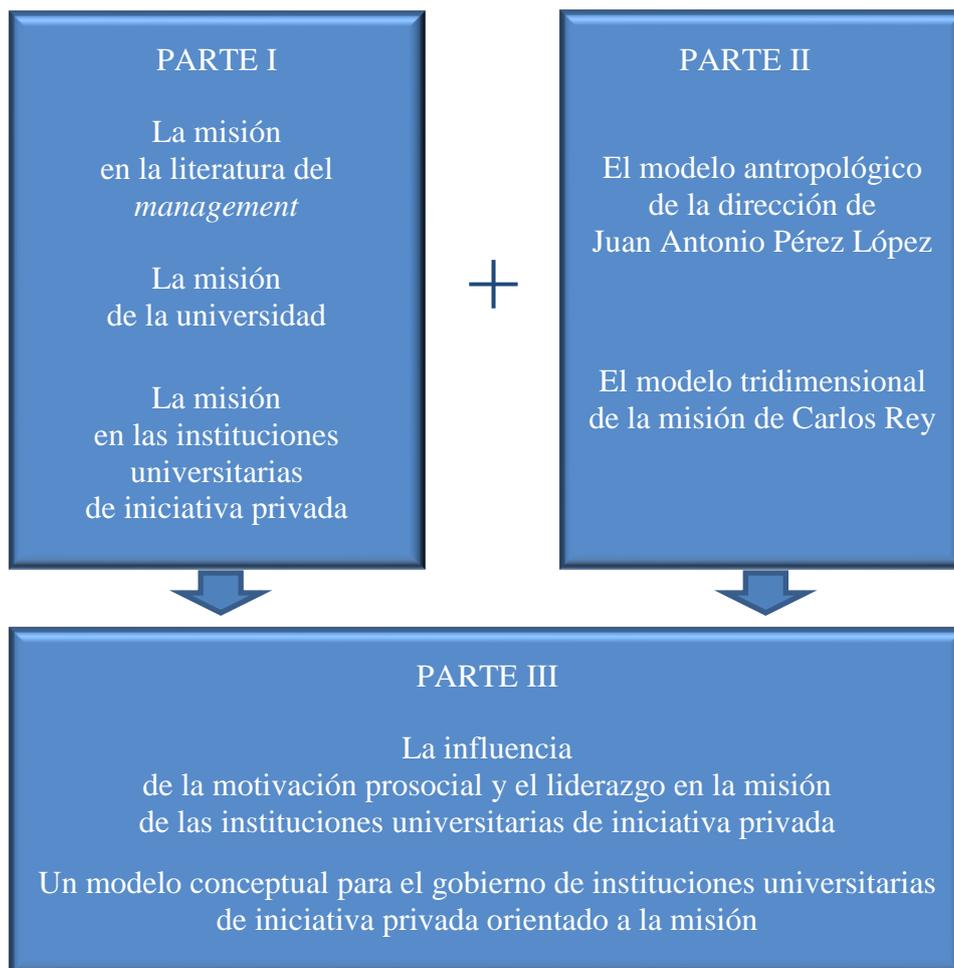


Figura 3

En la primera parte se exponen las aportaciones más relevantes que en el ámbito del *management* se han realizado respecto al tema de la misión en las organizaciones. Se aborda su definición, su importancia y los elementos o componentes que suele contener. A continuación, se expone la misión que se le atribuye y encomienda a las instituciones universitarias desde diferentes perspectivas. Desde una primera que hemos denominado como tradicional o “clásica”, por ser la aportada por pensadores que han dejado sentir de manera significativa su influencia al respecto. Desde una segunda, se aborda la presencia del concepto de misión de la universidad en el marco regulatorio, en especial en el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), y en estudios que, desde una perspectiva actual, plantean unas nuevas exigencias y retos. Por último, desde una tercera, se exponen las misiones de las instituciones universitarias de iniciativa privada españolas, por ser las instituciones objeto de esta investigación. Esto nos permite identificar sus características y compararlas con las recomendaciones dominantes sobre la misión en la literatura del *management*, así como la influencia de las perspectivas anteriormente propuestas. Con esta visión panorámica se pretende constatar la siguiente hipótesis:

H1: El gobierno de una Universidad incorpora la implantación efectiva de una misión.

Una revisión de la literatura que ha abordado las características y el papel de la misión en el caso de las instituciones universitarias permiten exponer su relevancia e importancia para el caso particular de estas instituciones, así como la existencia de un alto riesgo de fracaso en su implantación.

En la segunda parte, se aborda el marco conceptual sobre el que se apoya el presente trabajo: el modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López (Pérez López, 1993) y el modelo tridimensional de la misión de Carlos Rey

(Rey, 2011). Consideramos, como será expuesto de manera explícita en la tercera parte, que el enfoque y perspectiva de estos autores son las referencias adecuadas para contribuir a la implantación efectiva de una misión en instituciones universitarias de iniciativa privada. A su vez, puede ser de utilidad para quienes tienen responsabilidad de gobierno en ellas y se plantean revisar si su declaración de misión está siendo tomada en consideración en la acción directiva. En particular, en el proceso de toma de decisiones, en su funcionamiento, y, como consecuencia, respecto a qué nivel (o hasta qué punto) se está cumpliendo con el compromiso establecido por su misión.

En la tercera parte, y apoyándonos en las características más relevantes extraídas en la primera parte de este trabajo, respecto a las misiones de las instituciones universitarias, se utiliza el modelo conceptual tridimensional de la misión (Rey, 2011). En él se propone abordar el estudio de la misión de las organizaciones desde tres dimensiones: la formal, la dinámica y la motora. Por la relevancia que, de manera especial, se le otorga a la dimensión motora, y dentro de ella a la denominada motivación prosocial, respecto al cumplimiento de la misión de las organizaciones, junto a las características que presentan las misiones de las instituciones universitarias de iniciativa privada, se establece la siguiente hipótesis:

H2: La implantación efectiva de una misión requiere el desarrollo de una motivación prosocial en los miembros de la comunidad universitaria orientada a esa misión.

El modelo tridimensional contrasta y demuestra que la dimensión motora, en definitiva la motivación prosocial, es un componente fundamental de la misión, y por tanto necesario para su implantación efectiva. Como será expuesto en los capítulos cuarto y quinto de la tesis, de no estar presente este tipo de motivación,

por falta de desarrollo en los miembros de cualquier organización, las decisiones, las acciones y las contribuciones de éstos no estarían ni dirigidas, ni ligadas, a la dimensión formal, en tanto que declaración de misión, y su implantación no sería efectiva.

En este sentido, una cuestión que se aborda en la tesis es la medición de la implantación de la misión. A efectos de las instituciones universitarias de iniciativa privada, la tesis propone en su capítulo séptimo un modelo y un conjunto de recomendaciones y propuestas orientados a la medición y al seguimiento de su nivel de implantación.

La constatación de esta hipótesis nos permite afirmar que la motivación prosocial (o trascendente) orientada a una misión ha de estar presente y fomentarse en el ámbito de las instituciones universitarias, ya que por su naturaleza y propósito es necesario contar, para el cumplimiento pleno de la misión, con un compromiso profundo por parte de quienes trabajan en ellas, conscientes y orientados al impacto y repercusión que sus acciones tienen en otras personas.

Dentro de este contexto, un aspecto relevante es el conocimiento del nivel de motivación prosocial de los miembros de cualquier organización o institución. La cuestión fundamental, dado que no es posible conocer dicho nivel en sentido estricto, en cuanto que se está haciendo referencia al interior de la persona, es “incentivar” dicha motivación, y analizar la coherencia y la consistencia del comportamiento observado. El modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López y el modelo tridimensional de la misión de Carlos Rey abordan la cuestión. En este sentido, y dado que, tal y como se aborda en la tesis, lo que sustenta la motivación prosocial ligada a la misión de los miembros de una

institución universitaria de iniciativa privada es el conocimiento que poseen respecto a que el resultado de una acción concreta, sobre las personas a las que va destinada dicha acción, es bueno, se plantea en el capítulo quinto de la tesis desplegar dos grupos de factores impulsores, “procesos de gestión del conocimiento” y “experiencias positivas con los *stakeholders* de la misión”, para generar tres tipos de conocimientos necesarios sobre la misión: abstracto, experimental y de percepción del impacto. Desde el punto de vista de las instituciones universitarias se proponen procesos específicos de generación y transmisión de conocimiento orientado a la misión, y aprovechamiento de la propia actividad desarrollada por y en estas instituciones para generar experiencias positivas con sus *stakeholders*.

Dado, por tanto, el papel y la relevancia que la motivación prosocial juega en quienes trabajan en las instituciones universitarias, es imprescindible que quienes gobiernan y dirigen dichas instituciones tengan este aspecto en consideración con la finalidad de alentarlas y potenciarlas. En este sentido, entendemos que el modelo antropológico de la dirección de empresas, propuesto por Juan Antonio Pérez López⁷, aporta, a quienes ocupando puestos directivos en instituciones universitarias de iniciativa privada, la base teórica y la perspectiva adecuadas para orientar su acción de gobierno hacia una misión. Partiendo de esta propuesta, establecemos la siguiente hipótesis:

H3: El desarrollo de la motivación prosocial en los miembros de una institución universitaria requiere el ejercicio de una forma específica de liderazgo muy orientado al desarrollo de los otros.

⁷ Juan Antonio Pérez López (1934-1996), doctor en *Business Administration* por la Universidad de Harvard, fue profesor del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra, en el que ocupó el cargo de Director General de 1978 a 1984.

La calidad motivacional de los miembros de una institución se asocia al peso que las diferentes motivaciones (extrínseca, intrínseca y trascendente o prosocial) tienen sobre la toma de decisiones y acciones de las personas. En este sentido, entendemos por mayor calidad motivacional a un mayor peso o presencia de la motivación trascendente o prosocial en las posibles actuaciones de esas personas.

El tipo de actividad que desarrollan las instituciones universitarias, el carácter y la naturaleza del trabajo que desarrollan los trabajadores clave y más representativos de dichas instituciones, los profesores, hacen de la motivación prosocial el resorte fundamental para el cumplimiento de la misión. Por la naturaleza de este tipo de motivación su desarrollo y potenciación requiere el ejercicio de un liderazgo enfocado, especialmente, al desarrollo de los demás.

La influencia, y por tanto la relación, del ejercicio del liderazgo orientado a los otros sobre el desarrollo de la motivación prosocial se expone en el capítulo sexto y se extrae tomando como base las aportaciones del modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López, y en particular de su concepción del liderazgo (trascendente) y de su impacto sobre la calidad motivacional del propio líder y de los que son liderados. Además, esta relación entre un liderazgo trascendente y la motivación prosocial queda reforzada por los trabajos de otros autores, también abordados en el capítulo antes mencionado, para los que el ejercicio de este tipo de liderazgo trascendente orientado a la misión impulsa y genera un tipo de alineamiento y motivación hacia la misión, en tanto que servicio a todos los destinatarios y *stakeholders* de la organización o institución.

En definitiva, las aportaciones del profesor Juan Antonio Pérez López a la dirección de organizaciones, la del profesor Carlos Rey a la dirección por

misiones, y las de los profesores Pablo Cardona y Carlos Rey respecto al liderazgo centrado en la misión permiten la elaboración de un esquema de relaciones entre los elementos que consideramos relevantes y fundamentales para la implantación efectiva de una misión en el ámbito de las instituciones universitarias de iniciativa privada. En particular, la influencia que un determinado tipo de liderazgo, ejercido por quienes tienen la responsabilidad de gobierno, tiene sobre el desarrollo de un adecuado esquema de motivaciones de los miembros de este tipo de instituciones, orientado al cumplimiento de la misión. Constatar esta relación nos permitirá validar la tercera hipótesis.

En cuanto a la metodología empleada para la justificación de las hipótesis que se plantean, y teniendo en consideración que la tesis desarrolla un análisis conceptual, se recurre al estudio de las aportaciones más relevantes que se encuentran en la literatura científica, a efectos de los conceptos o elementos centrales tratados, así como al modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López y al modelo tridimensional de la misión de Carlos Rey. Es decir, la justificación de las tres hipótesis planteadas se presenta y determina mediante el desarrollo de los diferentes capítulos, en función de la exposición y de las conclusiones que se obtienen de los trabajos científicos y de los modelos elegidos. Desde esta perspectiva, consideramos relevante insistir en que la presente tesis es una tesis conceptual.

Tomando como referencia las relaciones expuestas, proponemos un modelo conceptual para la implantación efectiva de la misión en instituciones universitarias de iniciativa privada, por parte de quienes tienen la responsabilidad de su gobierno y dirección, y presentamos un conjunto de recomendaciones que les permitan introducir la misión, como elemento central e indispensable en el

diseño e implementación de una estrategia, mediante su presencia, a esos efectos, en los sistemas y procesos más relevantes.

Consideramos que las propuestas y conclusiones que se presentan en esta tesis son relevantes, y de aplicación en la acción directiva, para quienes tienen responsabilidades de gobierno en instituciones universitarias de iniciativa privada cuyo sentido y fin debería ser el cumplimiento de su misión.

I.3. Consideraciones metodológicas

La primera consideración es que la presente tesis es una tesis conceptual, en el sentido de que propone un modelo conceptual de referencia, orientación y ayuda para la implantación efectiva de la misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada.

A su vez, en el planteamiento y en el desarrollo del presente trabajo se han tenido en cuenta otra serie de consideraciones.

La primera de ellas corresponde a las aportaciones y referencias consultadas en el campo del *management* en relación a la misión. Por el enfoque y objetivo de la investigación se han considerado fundamentalmente como referencias, en este campo y apartado específico, aquellas aportaciones que, siendo relevantes, están directamente relacionadas con la definición de misión, con recomendaciones sobre los elementos esenciales que ha de contener, o con el papel e impacto que la definición de una misión puede tener en el funcionamiento y consecución de las metas u objetivos de las organizaciones. A su vez, se han tenido en cuenta algunas aportaciones generales donde se destacaba el papel e influencia de la misión en el funcionamiento y resultados de las empresas.

La segunda está relacionada con las instituciones universitarias objeto de estudio. Se ha acotado dicho estudio a las instituciones universitarias de iniciativa privada que durante el desarrollo de esta investigación estaban en funcionamiento en España.

La elección de instituciones universitarias de iniciativa privadas obedece a que estas instituciones poseen definiciones explícitas de misión, aspecto que en la mayoría de las universidades públicas lo que podría considerarse como tal aparece de manera implícita, y responde a las características y naturaleza de un servicio público en sentido estricto. Sin duda, las misiones de las instituciones universitarias de iniciativa privada pueden considerarse como un verdadero compromiso y promesa de servicio a quienes se implican en ellas, bien como usuarios, bien como empleados.

En cuanto al marco conceptual elegido, el modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López y el modelo tridimensional de la misión de Carlos Rey, consideramos que son relevantes tanto en el campo del *management* en general, como de la misión en particular.

Desde el punto de vista del *management*, la aportación más importante de la teoría y del modelo de Pérez López es, siguiendo a Rosanas (2006), “poner juntas’ cosas conocidas, algunas desde la filosofía clásica, para usarlo en la dirección de empresas modernas”. A su vez, Argandoña (2008) señala especialmente la integración de la ética en la teoría organizativa y de la acción directiva. De manera concreta caben destacar: tomar como base un concepto de persona que se caracteriza porque su comportamiento esperable no es “mecánico”; concebir la motivación como un resorte que permite, especialmente a nivel directivo, hacer cosas “difíciles” y esto no es posible sino se tienen “motivos

fuertes” (más allá de una oportuna apetencia o de incentivos exclusivamente económicos); la interacción entre un directivo y un empleado genera más resultados que los perseguidos, como es el aprendizaje para ambos; el desarrollo de la virtud, asociado al mundo del *management*, mediante la toma de decisiones y acciones que deben realizarse, apetezcan o no, y que se va adquiriendo con la práctica; y considerar que las organizaciones empresariales deberían ser un medio en tanto en cuanto contribuyesen al desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones. En definitiva, el modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López aporta al *management* un marco para el desarrollo de la racionalidad en los directivos de cualquier organización y de sus virtudes humanas de cara al análisis de cualquier decisión y resolución de problemas, que han de ser puestas al servicio de sus clientes, de sus empleados y de la sociedad en general. A su vez, en dicho modelo, como será expuesto en el capítulo tercero, la presencia de la misión y su cumplimiento juegan un papel central.

En cuanto al modelo tridimensional de la misión propuesto por Carlos Rey consideramos que es relevante en el ámbito del *management* en tanto en cuanto que, apoyándose en las investigaciones y trabajos científicos más relevantes en este campo, aporta, tras el análisis de las causas del denominado “fracaso de la misión” (Rey, 2011, 7), un modelo y unas recomendaciones para la implantación efectiva de la misión. De manera especial, se propone una revisión del concepto de misión (que se viene empleando en la literatura específica) e incorporar “como parte constitutiva y esencial de la misión, las motivaciones prosociales de los miembros de la empresa” (Rey, 2011, 220). Por lo que consideramos que el modelo y las recomendaciones propuestas, en particular, la influencia de las motivaciones prosociales de los miembros de una organización a efectos de la misión, son relevantes en el campo del *management*, dado que la misión es considerada, presentada y defendida por influyentes autores de este ámbito

(Minzberg, 1984, y Drucker, 1985) como elemento y herramienta fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, al ser una referencia para el comportamiento de los empleados y la consecución de los objetivos.

En definitiva, ambos modelos representan un avance importante en el *management*, precisamente en lo que al estudio de la misión, la motivación de las personas y el liderazgo se refiere, ofreciendo un modelo coherente y práctico fundamentado en la persona. Como consecuencia, han dado lugar a líneas de investigación (como, entre otras, las que se vienen desarrollando en la Cátedra de Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de la Universitat Internacional de Catalunya), que han generado tesis doctorales (previas y la presente), publicaciones y encuentros científicos.

A esto hay que añadir que a efectos del planteamiento y objetivo principal de la presente tesis ambos modelos son consistentes y, en tanto en cuanto que aplicables a cualquier organización o institución, lo son a efectos del gobierno y la implantación efectiva de la misión en instituciones universitarias de iniciativa privada, que son el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

PARTE I

LA MISIÓN

CAPÍTULO 1: LA MISIÓN EN LA LITERATURA DEL *MANAGEMENT*

En este primer capítulo se presenta como ha sido abordado y tratado en la literatura del *management* el concepto de misión.

Una primera consideración a tener en cuenta es que en el mundo anglosajón la denominación habitual es la de *mission statement*. Si bien este concepto se podría traducir o interpretar exclusivamente como “declaración de misión”, este trabajo de investigación no se centra solamente en la “forma” de la misión, entendida como un conjunto de frases o párrafos, sino que se aborda desde una perspectiva más amplia y profunda.

En este sentido, en los siguientes apartados se exponen los aspectos que, respecto a la misión y tratados en la literatura, son, a nuestro juicio, los más importantes: lo que es, su forma, su contenido y elementos, y su influencia e impacto. La revisión de estos aspectos nos permite señalar que existen discusiones abiertas sobre algunos de ellos y, a su vez, extraer una conclusión relevante sobre su aplicación efectiva.

1.1. Sobre lo que es

El concepto de misión en la literatura del *management* se emplea por primera vez con claridad en la década de los setenta del siglo pasado, con la publicación en 1973 de la primera edición del libro de Peter Drucker “*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*”.

Para Drucker una institución surge y existe para dar respuesta a una misión y propuesta específica, y añade que esto es válido y necesario tanto para una

empresa⁸, como para un hospital o una universidad (Drucker, 1985, 40). En definitiva, esto obliga a responder a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? (Drucker, 1985, 77).

En esa misma década, Henry Mintzberg, en su libro “*The Structuring of Organizations*“, también aborda el tema de la misión pero como el conjunto de productos o servicios que ofrece la empresa, y añade que son a los altos directivos a quienes les corresponde llevar a cabo la misión de manera efectiva o incluso en algunos casos cambiarla (Mintzberg, 1984, 50-51).

Es a partir de estas ideas iniciales, y a lo largo de los años ochenta y noventa del siglo XX, cuando se produce todo un conjunto de aportaciones al tema que van enriqueciendo y complementando el concepto de misión y, como consecuencia, extendiendo su difusión y su uso por parte de las empresas y de quienes las dirigen.

Tomando como punto de partida la perspectiva introducida por Peter Drucker, el concepto de misión en el ámbito de la empresa responde a la razón primera y última que da sentido a la existencia de cualquier institución. Es la razón de ser (David, 1989). La misión define lo fundamental de una empresa y enuncia una propuesta única para cada una de ellas. Es una declaración general de perspectiva y de actitud. Se convierte en el “portaestandarte” corporativo (Want, 1986), en tanto en cuanto crea una identidad corporativa que está por encima de los individuos que la forman (Pearce and David, 1987). Es necesaria e importante para todo tipo de organizaciones, ya que refleja su propuesta corporativa y sus premisas filosóficas (Ireland and Hitt, 1992). Para algún autor nos estaríamos moviendo en una dimensión trascendente, equivalente a la que cualquier persona podría plantearse respecto a su propia existencia. En este sentido, toda empresa,

⁸ En el sentido más estricto de la traducción del término inglés *business enterprise*.

como toda persona, necesita una misión (Abrahams, 1999, 8), por lo que podría considerarse como su objetivo último (Pearce, 1982), su objetivo supremo y permanente (Ballvé y Debeljuh, 2006, 20). Es el objetivo que caracteriza su identidad, lo que la empresa pretende ser a través de las acciones coordinadas de sus miembros y de todos los que colaboran con ella (Cardona y García-Lombardía, 2011, 23).

En definitiva, la misión vendría a ser el “para qué” de cada empresa (Baetz and Bart, 1996). Para Cardona y Rey la misión es “la contribución que caracteriza la identidad de un grupo y organización” (Cardona y Rey, 2008, 68). No se trata, pues, de alcanzar una determinada posición (en el ranking de un determinado sector respecto a alguna magnitud económico-financiera relevante o un porcentaje o cuota de mercado, por ejemplo). La misión (contribución) no debe confundirse con los objetivos (posiciones). La misión es la contribución que da sentido a los objetivos (Cardona y Rey, 2008, 68).

Esta puntualización es relevante porque según este criterio algunas declaraciones de misión que pretenden serlo no son verdaderas misiones. En este sentido, estos autores advierten que tras analizar más de 1.300 misiones de empresas de todo el mundo se puede decir que la gran mayoría cumplen con esta definición. No obstante, no en todas estas definiciones se hace mención explícita al término misión, aunque encajen adecuadamente en la naturaleza y esencia del concepto. Algunos términos que se utilizan son el de propósito de la organización, principios corporativos, filosofía corporativa o credo, entre otros (Cardona y Rey, 2008, 68-69).

1.2. Sobre su contenido y elementos

La cuestión sobre el contenido y los elementos que se han de tener en consideración a la hora de definir una misión es una cuestión relevante, y está relacionada con la respuesta a la pregunta, anteriormente expuesta que planteó Drucker, de cuál es el negocio de una empresa.

Por su sentido y trascendencia, tal y como se ha expresado en el apartado anterior, una misión cuyo contenido y elementos relevantes a incorporar no estén bien definidos puede afectar hasta tal punto al funcionamiento de la empresa, que la puede hacer fracasar y, como consecuencia, incumplir con el espíritu y la función para los que fue creada.

Para McGowan (1986), teniendo en consideración este problema, tan peligroso es definir una misión y un negocio de manera estrecha, como hacerlo de manera demasiado amplia. Una misión es demasiado estrecha cuando la definición de la misión se ciñe exclusivamente al producto o al servicio y, por ejemplo, no se hace mención alguna a otro elemento central de cualquier negocio como es el cliente al que va dirigido. En cambio una misión es demasiado amplia cuando, por ejemplo, quiere abarcar un abanico demasiado ambicioso, ya sea respecto al portfolio de productos ofrecidos, ya sea porque pretenda satisfacer a un amplio espectro de clientes y por tanto muy diferentes.

Drucker, como “promotor” del concepto de misión, no deja la menor duda sobre cuáles son los dos componentes esenciales que debe contener cualquier declaración de misión: el producto o el servicio ofrecido y el consumidor al que van destinados y al que se ha de satisfacer (Drucker, 1985, 79 y 80).

A partir de ahí fueron surgiendo diferentes enfoques y aportaciones que abogaban por que la misión incorporase, además de a los clientes, a otros

componentes que, por jugar un determinado papel, también debían ser considerados y, por tanto, estar presentes de manera explícita en las declaraciones. Estos componentes adquieren la forma de otros agentes o *stakeholders*⁹ a los que, de un modo u otro, alcanza la contribución de la empresa.

La primera referencia a que los *stakeholders* deberían ser tenidos en cuenta respecto a la misión de cualquier empresa se encuentra en un artículo publicado a comienzos de la década de los años ochenta del siglo pasado. Para Pearce (1982), su autor, la declaración de misión debe incorporar la relación que la empresa en cuestión mantiene tanto con sus agentes internos (accionistas y empleados), como con los externos (clientes, proveedores, sindicatos, competidores, administraciones, etc.), ya que tanto unos, como otros, están interesados en su marcha, resultados e impacto. El término que utiliza para referirse a ellos es “*claimants*” y los divide, respectivamente, en “*insiders*” y “*outsiders*”.

En esta línea puede encontrarse las aportaciones de otros autores como Want, que propone que la misión debe tener en consideración a los competidores, a la comunidad inmediata e incluso al entorno empresarial mundial (Want, 1986). Bartkus, Glassman y McAfee (2000), además de incorporar a los inversores, consideran que la propia misión puede tener un efecto atracción para nuevos *stakeholders*, que podrían mostrar interés y aproximarse a la empresa, además de los que inicialmente hayan sido considerados.

Para Rey esta forma de entender la misión, es decir, aquella que recoge la contribución de todo un conjunto de agentes interesados o vinculados de alguna manera a la empresa, y cuya denominación consolidada es la de *stakeholders*, es la más representativa y frecuente (Rey, 2011, 21).

⁹ Respecto al origen y al contenido del concepto de *stakeholders*, así como a su involucración en el gobierno corporativo, las referencias fundamentales son Freeman y Reed (1983) y Freeman (2010).

No obstante, también ha surgido una corriente, propuesta y defendida por diversos autores, que consideran que la misión, además de reflejar la actividad fundamental a la que se dedica e incorporar a los *stakeholders*, puede y debe incluir otros elementos o aspectos.

En este sentido, el propio Pearce (1982) introduce, como elementos adicionales a los *stakeholders*, la tecnología empleada, la filosofía y su autoconocimiento¹⁰, así como la imagen (*public image*) que se desea transmitir hacia el exterior. Por su parte, Want (1986) propone la identidad corporativa, los valores y las políticas de la compañía. También pueden encontrarse referencias a estos mismos componentes en Cochran, David y Gibson (1985), en Cochran y David (1986), en Pearce y David (1987) y en David (1989).

A pesar del interés de estas aportaciones pioneras, la concepción de la misión como un conjunto amplio de elementos encuentra su mejor exponente y desarrollo en el denominado modelo de misión Ashridge (*The Ashridge Mission Model*). Para sus autores, Campbell y Nash (1992, 19-27), la misión de una empresa está compuesta de cuatro elementos: el propósito (contribución a sus *stakeholders* y a la sociedad en general), la estrategia (entendida como posicionamiento competitivo y competencias distintivas), los valores (creencias fundamentales) y los estándares y comportamientos (políticas y modos de comportamiento que sustentan el sistema de valores y su competencia distintiva). El elemento más interesante y novedoso que se introduce a través de este modelo es la estrategia, además de considerar que en una misión fuerte cada uno de los elementos debe reforzar a los otros (Campbell and Nash, 1992, 27).

¹⁰ Se utiliza el término “*self-concept*” pero haciendo referencia a la capacidad de evaluar de manera realista sus propias fortalezas y debilidades: “*This idea -that the firm must know itself- is the essence of the company self-concept*” (Pearce, 1982).

También, con posterioridad, se han publicado algunos estudios, como el de Baetz y Bart (1996) y el de Bart y Baetz (1998), sobre el contenido y los componentes que empresas e instituciones de muy diversos sectores incluyen en sus declaraciones de misión. En ambos se recogen este conjunto amplio de elementos o componentes.

1.3. Sobre su forma

Otro de los aspectos a los que la literatura ha dedicado espacio es a la forma que deberían adoptar las declaraciones de misión.

En este sentido, Cochran, David y Gibson (1985) proponen un “análisis denotativo” y un “análisis connotativo” respecto a la declaración de misión. Desde el primer punto de vista se ha de prestar atención a que esté bien escrita, entendiéndolo por ello que sea clara y concisa. Desde el segundo, consideran que debe transmitir sentimientos y emociones. En esta misma línea, Cochran y David (1986) recomiendan que se cuide la redacción y el tono de la misión, ya que afecta a la imagen de la organización¹¹. Recuerdan que se ha de tener en cuenta que la misión es, al fin y al cabo, una herramienta de comunicación. De hecho advierten que en tanto en cuanto la declaración de misión incluya muchos elementos perderá su efectividad al no poder comunicar con claridad su esencia. En particular, recomiendan que el tono sea positivo e inspirador, de tal manera que evoque sentimientos.

En un minucioso estudio sobre las declaraciones de misión de 301 empresas norteamericanas, Abrahams considera que hay cuatro elementos que han de ser tenidos en cuenta y que distinguen una misión: la audiencia¹², la longitud,

¹¹ En concreto mantienen que contribuye a maximizar dicha imagen: “*in order to maximize their organizational image*”.

¹² Entendida por el autor como el conjunto de personas a quien está destinada la misión.

el tono y el formato (Abrahams, 1999, 22-32). Respecto a la audiencia parece evidente que no es lo mismo redactarla pensando en los empleados, que en los potenciales clientes o en los accionistas. La empresa que se plantea redactar una misión debe tener en cuenta cuál es su foco y para que “ojos” está redactada. En este sentido, lo más habitual, tal y como se ha expresado en el apartado anterior, es que la misión esté orientada a más de un colectivo o grupo de interés. Respecto a la longitud no parece que haya un estándar determinado. Se encuentran desde misiones cuya definición consiste en una frase, hasta otras que llegan a tener una extensión de una página. Este aspecto está directamente relacionado con la audiencia a la que va dirigida. Como consecuencia, Abrahams (1999, 23) recomienda que la longitud sea la suficiente para alcanzar el objetivo de audiencia. En cuanto al tono expresa que depende del tipo de empresa, de quien se hace responsable de la redacción y de la posible audiencia, teniendo que optar por un tono más o menos formal. Los elementos que dan forma y tono a la misión son el título (si es que se opta por una denominación específica asociado a la singularidad de la empresa o del mensaje que se desea transmitir¹³), las palabras clave y las frases inspiradoras que contiene (Abrahams, 1999, 24-28).

El trabajo y análisis de Abrahams (1999) sobre la forma de las declaraciones de misión de muy diferentes empresas es tan amplio y minucioso, que en él se encuentran desde referencias al tipo de soportes en que se publican y difunden dichas declaraciones (folletos, manuales, etc.), hasta el tamaño de letra empleado (Abrahams, 1999, 30-31). Por supuesto, incluye una guía del tipo “paso a paso” para la redacción de una declaración de misión (Abrahams, 1999, 42-45). Aunque las reflexiones y aportaciones fundamentales se encuentran en este primer

¹³ El autor se refiere a títulos del tipo “*The Northwestern Mutual Way*”, “*The Values We Share at Bausch & Lomb*”, “*The Kellogg Company Philosophy*”, “*This We Believe*” o “*Our Way to Excellence*”.

trabajo, en uno posterior Abrahams (2007) presenta otras 101 declaraciones de misión de empresas relevantes.

En esta misma línea un trabajo interesante es el de Jones y Kahaner (1995). En él se pueden encontrar 50 declaraciones de misión de importantes empresas norteamericanas. Además, en dicho trabajo, proponen seis reglas para escribir e implementar una declaración de misión, que son las siguientes: no debe ser necesariamente corta, pero sí simple; debe aportar una perspectiva amplia de la empresa; es recomendable incorporar a personas de fuera (*outsiders*) que aporten claridad y una "perspectiva fresca" a la hora de redactarla¹⁴; la redacción y el tono deben reflejar la personalidad de la empresa o lo que a la empresa quiere ser; se ha de compartir la declaración de misión de todas las maneras creativas que sean posible, de tal manera que esté siempre presente; y, por último, se debe convertir en una guía para la actuación de los empleados y en elemento de evaluación respecto a su adhesión. Un aspecto que destacan es que las personas que ocupan puestos de dirección deben transmitir y vivir con intensidad la misión (Jones and Kahaner, 1995, 262-266).

Dado que, como se expuso en el apartado 1.1 de este capítulo, la misión debe contener y expresar una propuesta única, una identidad corporativa, Lapowsky (2012) defiende que la característica más importante, en cuanto a forma que ha de tener la declaración de misión de cualquier organización, es que sea genuina.

Las aportaciones y reflexiones expuestas en este apartado ponen el énfasis en que la forma que adopta la declaración de misión, en un sentido amplio, contribuye, de manera relevante, a la manera e "intensidad" en que se hace llegar

¹⁴ Se pretende evitar que la perspectiva necesaria para su redacción se vea comprometida por posibles conflictos de intereses, asociados a problemas políticos internos.

el “mensaje” contenido a los diferentes y posibles destinatarios, ya sean internos o externos a las empresas. En este sentido, por la esencia e importancia de la misión, para Leet (2008) ese mensaje, que evidentemente debe surgir de quienes ejercen el liderazgo en la organización, debe ser bueno, fuerte y atractivo, ya que solo así la misión podrá cumplir fielmente con su sentido y su cometido.

1.4. Sobre su influencia e impacto

Como bien señalan Jones y Kahaner (1995, p. ix), la misión es algo más que un simple eslogan. Por tanto, de la misión se debe esperar algo más que un mero conjunto de palabras y frases que, una vez ensambladas, permaneciesen de algún modo ocultas al funcionamiento de las empresas.

Varias son las aportaciones que, en diferentes momentos y desde diferentes perspectivas, han ido recogiendo la capacidad de influencia e impacto que las misiones tienen sobre la marcha y los resultados de las empresas.

En este aspecto, Pearce (1982) vuelve a ser pionero, ya que para él la misión proporciona a los directivos una unidad de dirección que trasciende necesidades individuales que tienden, por su propia naturaleza, a ser estrechas o temporales. Generalmente conecta con las creencias, deseos y aspiraciones de un emprendedor o fundador. Consolida valores en el tiempo por encima de individuos o grupos y juega un papel crítico para evitar que posibles desviaciones y acciones a corto plazo entren en conflicto con la propuesta a largo plazo que representa la misión. En este mismo sentido se manifiesta David (1989), en tanto que sin una misión clara las acciones a corto plazo pueden poner en peligro los intereses a largo plazo. A su vez, Pearce (1982) considera que la misión es una herramienta útil para formular e implementar una estrategia.

Sobre ese mismo planteamiento abunda Want (1986), dado que según él la misión es el primer y fundamental pilar estratégico que debe emplearse para fomentar dentro de la empresa un sentido de propósito; determinar los posibles negocios, la política y los procedimientos; y definir una identidad clara y sus valores más significativos. Desde un punto de vista exclusivamente de rendimiento empresarial, Want (1986) considera que la misión contribuye a la mejora de la productividad y, como consecuencia, al incremento de los beneficios. También ayuda a la incorporación de posibles nuevos negocios y funciona como una buena guía de orientación y actuación respecto al trabajo que deben realizar los empleados, y cada uno de los departamentos o unidades productivas.

Pearce y David (1987) también expresan que la misión proporciona una base para la toma de mejores decisiones estratégicas que contribuyen a mejorar el rendimiento empresarial. Cabe destacar que consideran que ese incremento de rendimiento está directamente relacionado con el hecho de disponer de una misión definida de manera clara y comprensible. En esta misma dirección también se encuentra la aportación posterior de Bart y Baetz (1998), para los que alcanzar rendimientos superiores está asociado a disponer de una misión explícita. Ambas aportaciones permiten reforzar la idea de que la forma es un aspecto relevante a la hora de abordar el estudio de las misiones en las empresas.

En este apartado las aportaciones de Campbell y Nash (1992) son de nuevo muy relevantes. Un primer aspecto importante es el concepto de “sentido de misión”. Para Campbell y Nash (1992, 29) el sentido de misión es un compromiso emocional. Se da cuando los valores de la empresa coinciden con los valores que poseen las personas de manera individual. Esta consideración es central, ya que puede darse el caso de que una empresa atractiva y con una misión fuerte pueda tener empleados con un escaso sentido de la misión concreta y específica de esa empresa. Según estos autores, los beneficios que reporta tener definida una misión

son: un mejor pensamiento estratégico, mejores decisiones de reclutamiento y promoción, y mayor éxito en los programas de entrenamiento y desarrollo de los empleados. A su vez, los beneficios que añade el disponer de un sentido de misión son: mayor lealtad y compromiso, y orientación adicional respecto a su comportamiento en la empresa (Campbell and Nash, 1992, 58-73). No obstante, a pesar de que disponer de una misión y de un sentido de misión son importantes para el éxito empresarial, por su contribución a marcar un rumbo, a dar consistencia a la estrategia y a las decisiones, y a obtener un mayor rendimiento de las habilidades y compromiso de sus empleados, no es menos cierto que una misión y un sentido de misión extremadamente fuerte tiene, también, sus riesgos. En particular consideran que puede convertirse en una especie de “camisa de fuerza” que puede llegar a “encorsetar” el necesario desarrollo y avance de las empresas. Para evitar caer en este problema o “trampa” quienes ejercen el liderazgo deben crear misiones bien asentadas en valores, pero que pasen el “test del tiempo”, de tal manera que si las circunstancias cambian, algunos elementos podrían ajustarse, las prioridades ser reordenadas, pero los valores esenciales deberán ser permanentes¹⁵ (Campbell and Nash, 1992, 78).

Para Ireland y Hitt (1992) disponer de una misión es importante para todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas, comerciales, sin ánimo de lucro, familiares o de cualquier otro tipo. La razón fundamental que hace importante tener como referencia una misión es que sirve de orientación tanto para la estrategia como para las decisiones operativas habituales. A su vez, la misión juega el papel de “pegamento” que une o liga a todos los miembros que desarrollan su trabajo en una organización. Y añaden que hay circunstancias en que puede ser especialmente importante, ya que ante entornos complejos y cambiantes la misión ayudará a no perder el foco al actuar como referencia. Al

¹⁵ En concreto utilizan la expresión “... *the core values should be as everlasting as those of a religion*”.

igual que Campbell y Nash (1992), también explicitan que disponer de una misión podría generar ciertos problemas o dificultades como dar “pistas” a los competidores, llegar a limitar la autonomía e iniciativa interna o que introdujese rigidez a la hora de adecuarse a nuevos contextos.

Otra perspectiva o dimensión interesante la introducen Herbig y Milewicz (1995). Para estos autores la misión puede y debe contribuir a la reputación y a la credibilidad de las organizaciones. Por reputación entienden la consistencia en el tiempo que demuestra una entidad, y por credibilidad que se hace lo que se dice que se va a hacer. Años después, Bartkus y Glassman (2007) incidieron en esta línea, ya que según ellos las declaraciones de misión afectan a la credibilidad y a la reputación de las empresas. Por otra parte, estos autores consideran que la presencia de una misión “presiona” sobre los directivos y los empleados en la toma de decisiones, en el sentido de que establece un marco de referencia. La conjunción de estas dos ideas, respecto a la misión, les lleva a plantear que las empresas deberían preguntarse si cumplen o no con lo que predicán.

Bart (1997) considera que el poder de una misión reside en su capacidad de conseguir, por un lado, inspirar y motivar a los miembros de una organización para que alcancen un desempeño excepcional, al influir en su comportamiento, y, por otro, orientar el proceso de asignación de recursos de manera consistente y enfocado. A su vez, afirma que esto se consigue si la misión: proporciona sentido de propuesta específica y dirección; asegura que no se ignoren los intereses de los *stakeholders* más importantes; centra el foco del negocio de la empresa; permite un mejor control sobre los empleados; y promueve valores y normas de comportamientos compartidos. Otro aspecto relevante que destaca Bart (1997) en este mismo trabajo es que disponer de una misión refuerza los mecanismos informales entre los miembros de una organización.

Dessler (1999) queda alineado con la perspectiva de Bart (1997), ya que considera que la misión se convierte en una referencia para conseguir el compromiso de los empleados al aportarles una guía de comportamiento. Según él lo que les aporta es un sentimiento de que forman parte de algo mayor y más importante que sí mismos¹⁶. Para ello Dessler (1999) añade que no basta con formular una misión, los empleados necesitan conocerla y aceptarla para vivirla.

Bartkus, Glassman y McAfee (2000) recogen cuatro ventajas que, según ellos, son las que con mayor frecuencia se citan a la hora de exponer los beneficios que para las empresas supone disponer de una misión, que son: comunicar un sentido de propuesta y rumbo; ejercer como mecanismo de control para mantener a la empresa “en la ruta”; ayudar a mantener una visión general y amplia en las decisiones diarias; e inspirar y motivar a los empleados.

El estudio elaborado por Bart, Bontis y Tagger (2001) llega a la conclusión de que un alto nivel de compromiso con la misión aumenta y acelera el impacto sobre el comportamiento de los empleados, generando una asociación positiva con el rendimiento obtenido por la empresa. No obstante, según el propio estudio, para que esta relación exista es necesario tener en consideración una serie de cuestiones. Básicamente éstas son: que los fines y el significado de la misión se han de explicar con la mayor precisión posible a los miembros de la organización; que cuanto mayor y mejor sean la especificación y la explicación aportadas mayor será la aceptación y el alineamiento; y que el contenido de la misión influye sobre las prácticas y el nivel de respuesta de los empleados.

Brown y Yoshioka (2003) introducen una nueva perspectiva y es el papel que puede jugar disponer de una misión respecto a la atracción y retención de

¹⁶ El autor habla de sentirse como una especie de “cruzados” (en el texto original utiliza la expresión: “*Like Medieval crusaders*”).

empleados. En su análisis llegan a la conclusión de que la misión es efectiva para atraer empleados, pero en escasa medida lo es para retenerlos. Según ellos, la variable que afecta de manera directa y clara a la retención de los empleados no es disponer de una misión, sino el nivel de satisfacción respecto a la retribución que perciben por su trabajo y su rendimiento. En esta misma línea se encuentra también el trabajo de Kim y Lee (2007). Para estos autores la misión puede atraer a los empleados, pero la retención depende de las condiciones de trabajo, entendiéndose por ellas no solo la retribución, sino también la posible carrera profesional que se pueda desarrollar.

Como se ha expuesto en el apartado de contenidos y elementos, uno de los que suelen aparecer en las declaraciones de misión son los *stakeholders* y particularmente los internos. En este sentido, Morsing (2006), aunque no aborda directamente la cuestión de la misión, introduce la cuestión de la responsabilidad social corporativa que suele estar contenida y expresada en las declaraciones de misión (entendida como propuesta corporativa), bien explícita, bien implícitamente. Lo relevante a nuestros efectos es que, según Morsing (2006), la comunicación de la responsabilidad social corporativa juega un papel importante sobre los *stakeholders* internos. Refuerza la identidad corporativa y la identificación con el resto de miembros. Pero, además, si un mensaje corporativo (y la misión es precisamente eso, tal y como ha quedado de manifiesto en apartados anteriores) genera una reacción positiva en los *stakeholders* externos, esto supone un refuerzo positivo respecto a la integración interna. Esto permite afirmar que los mensajes que contiene la misión (en este caso el de la responsabilidad social corporativa) aunque parezcan “destinados” a atraer a *stakeholders* externos, consiguen, de manera simultánea, un impacto positivo interno a efectos de integración y, por tanto, de compromiso con la misión.

En este apartado merecen también un espacio, por relevantes, las aportaciones de autores que han tenido un gran impacto e influencia, a nivel general, en el ámbito del *management*. Las referencias, en cuanto a trabajos y autores, que se exponen a continuación no son estudios específicos sobre la misión, pero, no obstante, en todos ellos la misión juega un papel destacado e importante, y, a su vez, introducen perspectivas donde su presencia tiene un alto impacto sobre el funcionamiento y los resultados de las empresas.

Uno de los trabajos más influyentes en el ámbito del *management* ha sido el que contiene el libro de Collins y Porras “*Built to last: Successful habits of visionary companies*”, cuya primera edición fue publicada en 1994. En este trabajo los autores mantienen que uno de los aspectos clave a la hora de construir una empresa visionaria es articular una ideología nuclear, esencial. Esa ideología se configura en torno a dos componentes: los valores y la propuesta, entendiendo por esta última la misión de la empresa (Collins and Porras, 2002, 73). Para estos autores, esta ideología nuclear, por lo tanto sus dos componentes, no cambian en el tiempo. Todos los demás elementos como la cultura, la estrategia, los objetivos, la estructura o los productos pueden hacerlo (Collins and Porras, 2002, 82). Defienden que la ideología esencial no se crea o se establece, sino que hay que descubrirla, y esto solo es posible mediante un proceso interno y auténtico. La propia característica y la trascendencia de los valores y de la misión obligan a que tengan que estar fuertemente enraizados y deban ser vividos apasionadamente (Collins and Porras, 2002, 228-229).

Este trabajo pionero abrió la senda a otros trabajos posteriores, donde Collins (2001 y 2009) sigue profundizando sobre el marco de reflexión planteado e investigando sobre lo que hace que algunas empresas sobresalgan respecto a las demás. En este sentido, llega a la conclusión de que las grandes compañías que perduran preservan su finalidad (su misión) y sus valores esenciales, mientras que

sus estrategias de negocio y prácticas operativas se adaptan constantemente al mundo cambiante. A esto lo denomina la combinación “mágica” para preservar la esencia y estimular el progreso (Collins, 2001, 195). Estas empresas “sobresalientes” fomentan los valores esenciales (pilares sólidos) y la finalidad esencial (razón de ser) como principios que guían las decisiones e inspiran a los miembros de toda la compañía durante un largo periodo de tiempo (Collins, 2001, 198).

Siguiendo esta línea, en su trabajo más reciente, Collins (2009) expone que uno de los indicadores o síntomas de que una empresa puede estar en serios problemas es la existencia de confusión o “cinismo”. Llega a la conclusión de que esto se produce cuando los empleados no saben muy bien cuál es el significado de la empresa. Dejan de creer en la finalidad (en la misión) y en los valores esenciales, llegándolos a considerar como simple retórica o herramienta de relaciones públicas (Collins, 2009, 101). Según su estudio, en las organizaciones excelentes y duraderas se observa una dualidad fundamental: tienen siempre muy clara la diferencia entre sus valores esenciales (que no cambian nunca) y las estrategias operativas y las prácticas culturales (que se adaptan sin cesar a un mundo cambiante) (Collins, 2009, 182). En definitiva, y a nuestros efectos, destaca que es primordial disponer de un conjunto de valores esenciales eternos y de una razón de ser (misión) que permanezcan inalterables durante largos periodos de tiempo.

Otro trabajo de referencia es el de Ghoshal y Bartlett publicado en 1997 con el título “*The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management*”. Según estos autores las compañías que han tenido éxito han dado mayor importancia a definir un propósito corporativo vigorizante, que a seguir un plan estratégico cuidadosamente estudiado. Son compañías que han pasado de la vieja doctrina de estrategia-estructura-sistema a la filosofía de propósito-

actividades-personas (Ghoshal and Bartlett, 1999, 301-302). En este contexto los directivos deben cambiar su mentalidad y prioridades. Su papel no es solo el diseño de la estrategia corporativa, sino que tienen que asumir la definición del propósito institucional (misión) (Ghoshal and Bartlett, 1999, 302). La estrategia solo puede generar adhesiones emocionales fuertes y duraderas cuando queda enmarcada dentro de un propósito organizativo más amplio. El mayor reto de los líderes es crear, dentro de las compañías, un sentido que sus miembros pueden identificar y que les haga compartir un sentimiento de orgullo y con el que estén dispuestos a comprometerse. Los directivos tienen que convertir al empleado de una entidad económica en un miembro comprometido de una organización que tiene norte (Ghoshal and Bartlett, 1999, 305-306). El propósito trasciende el estrecho interés propio de cada integrante y se vincula a unas aspiraciones humanas más amplias que merecen una dedicación a más largo plazo (Ghoshal and Bartlett, 1999, 307). En su propósito, en su misión, una empresa concreta su reconocimiento de que su relación con quienes tienen un interés en ella se define en términos de interdependencia y no de dependencia unidireccional. Ese propósito refleja la respuesta moral en un sentido amplio de responsabilidad, en lugar de una reacción amoral ante un estrecho sentido de oportunidad (Ghoshal and Bartlett, 1999, 308).

Por otra parte, Peter Senge en su trabajo *“The Fifth Discipline. The Art & Practice of a Learning Organization”*, cuya primera edición fue publicada en 1990, afirma que es difícil concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin misión, valores y metas profundamente compartidos dentro de la organización (Senge, 2006, 9). Además la construcción de una visión compartida es parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las ideas que gobiernan la empresa, el propósito o misión, los valores centrales y su visión (Senge, 2006, 207).

En un trabajo posterior Senge (1998) introduce una nueva perspectiva respecto a la misión, en el sentido de que considera a ésta como uno de los ingredientes indispensables para que las empresas dirijan esfuerzos hacia la innovación, pero recuerda que no es lo mismo tener una misión que estar orientado a ella. Es importante que la misión oriente mediante la definición de una dirección, pero su papel no debe ser marcar un destino. En ese mismo trabajo considera que la misión es fundacional, pero es insuficiente para indicar lo que hay que hacer, para ello es necesario introducir y definir una visión, que no es un concepto abstracto, sino una herramienta práctica. Para que una organización obtenga resultados los líderes que la guían deben tener tanto una misión como una visión. También apela a la importancia de la forma en el sentido de que si no es realmente motivadora será muy difícil alcanzarla. Por otra parte, y desde un punto de vista general, Senge considera que la misión es “democrática”, en el sentido de que es más importante que los directivos y jefes.

1.5. Discusiones abiertas

Del repaso a la literatura más significativa del *management* que aborda la cuestión de la misión, bien directa, bien colateralmente, puede observarse que son muchos los aspectos o perspectivas desde los que ha sido estudiada, así como las numerosas ventajas que para las empresas, aparentemente, ofrece disponer de una declaración de misión. Precisamente esta amplitud también ha generado como respuesta otros trabajos y estudios que o bien pretenden matizar algunos análisis o conclusiones, o bien plantean dudas sobre supuestos efectos positivos. Exponemos a continuación los más significativos.

Para Pearce y David (1987) determinar que componentes son esenciales en una declaración de misión es muy difícil. No se puede extraer una recomendación

definitiva al respecto. Según ellos parece razonable pensar que en determinados sectores y situaciones haya componentes más adecuados y deseables que en otros.

La misión, tal y como señalan Campbell y Nash (1992, 12-14), en algunos casos se interpreta y aborda, desde el punto de vista de la estrategia, exclusivamente como herramienta y, en otros, desde el punto de vista de la filosofía y de la ética como “pegamento” cultural. Consideran que estas teorías o interpretaciones son un error a la hora de abordar el concepto y sentido de la misión, porque ambas están contenidas y porque implican tanto al corazón (cultura), como a la mente (estrategia) de las personas que la tienen que vivir y llevar a cabo.

Kotter y Heskett (1992) fueron los primeros que pusieron en cuestión uno de las creencias más extendidas en el mundo del *management*, respecto a la relación positiva existente entre la posesión de fuertes culturas y rendimientos excelentes. Según su estudio esta teoría no es sostenible a nivel empírico (Kotter and Heskett, 1992, 141). Estos autores parten de que la cultura corporativa tiene dos niveles: uno visible y otro invisible. El primero se puede cambiar de una manera relativamente fácil, en cambio el segundo (del que formaría parte la misión) es más difícil de cambiar (Kotter and Heskett, 1992, 4-8). Como consecuencia, las empresas no tienen culturas suficientemente adaptativas para producir rendimientos excelentes a largo plazo. Solamente desde el ejercicio de un liderazgo poderoso se pueden superar los obstáculos y las resistencias creando una visión y energía suficientes, que conduzcan a dichos rendimientos (Kotter and Heskett, 1992, 150). Bart y Baetz (1998) obtienen también, tras un amplio estudio empírico, esa misma conclusión: que la presencia de una misión no debe asociarse automáticamente con rendimiento superior.

Desde esa perspectiva, Krohe (1995) afirma que la misión puede o no mejorar el rendimiento de una empresa, pero considera que esa no es la cuestión. Considera que siempre merece la pena que una empresa cuente con una misión, ya que le aporta aspectos positivos como es la necesidad de trascendencia. Precisamente por ese motivo la misión debe ir acompañada de liderazgo. Sin él su aportación es nula. Varios años después, Williams (2008) llega también a la conclusión de que los resultados en cuanto a la relación entre misión y rendimiento no son concluyentes, pero las empresas que registran un mayor rendimiento emplean en sus misiones el punto de vista de la primera persona, e incluyen valores que proyectan una fuerte identidad e imagen.

Para Bartkus, Glassman y McAfee (2000) no existe un acuerdo sobre el propósito y contenido de la misión. Añaden que la verdadera cuestión, y punto crítico de la misión, se encuentra a partir del momento en que se intenta llevar a cabo, que es cuando aparecen dificultades y problemas. Señalan que uno de los que puede surgir es a raíz de su interpretación al poder derivar en la generación de conflictos entre “bandos” o “facciones”. No menos importante, es que llaman la atención sobre la frustración que puede generar entre los empleados su no cumplimiento. En definitiva, puede decirse que los posibles beneficios asociados a disponer de una misión realmente se ponen en juego cuando se intenta llevar a efecto.

Por otra parte, en relación al posible impacto de la misión sobre los empleados, los trabajos de Brown y Yoshioka (2003) y de Kim y Lee (2007) vienen a dejar claro que es relevante desde el punto de vista de la posible atracción hacia determinadas empresas pero limitado, ya que no tiene efectos sobre su retención.

Respecto a la inclusión de los *stakeholders* en las declaraciones de misión existen trabajos que señalan que también, en relación a esta cuestión, pueden surgir ciertos problemas. En concreto, para Bartkus y Glassman (2007) algunas empresas pueden incurrir en la tentación de incorporar a diversos *stakeholders* exclusivamente por razones institucionales y, por lo tanto, de manera meramente simbólica.

Por último, uno de los aspectos sobre los que se mantienen discusiones abiertas es respecto a confusiones entre el concepto de misión y otros conceptos más o menos próximos. Bart y Baetz (1998) ya señalaron la confusión introducida por algunos autores al emplear, haciendo referencia a la misión, otros conceptos empresariales, como por ejemplo el de “intención estratégica”. No obstante, los dos más frecuentes y relevantes nacen de la confusión entre este concepto y los de visión y valores. Un estudio exhaustivo sobre esta cuestión puede encontrarse en Rey (2011).

1.6. Conclusiones

Por lo expuesto en los apartados anteriores se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Que la literatura del *management* ha dedicado espacio al estudio de la misión, tanto desde el punto de la definición del concepto, de su contenido, de la forma y de sus posibles impactos. En este sentido, se observa que se ha abordado, bien como concepto central de estudio, bien como un elemento más, pero de los más relevantes, a tener en cuenta en el funcionamiento y resultados de cualquier tipo de empresa.

- Que en esa misma literatura se encuentran diversas discrepancias y discusiones abiertas sobre el propio concepto, su uso, alcance e influencia sobre la realidad de las empresas.
- Que en cualquier tipo de empresa la existencia de una misión cumple un fin, pero que puede no conseguirlo y, por tanto, fracasar (en el sentido de no llegar a jugar el papel que se le atribuye) al intentar pasar del plano de la definición (declaración) al plano de la aplicación práctica y efectiva (sentido y compromiso de todos los integrantes de la institución ante la toma de decisiones y consecución de los objetivos).
- Que la misión debe ir acompañada necesariamente de la presencia y el ejercicio del liderazgo.

CAPÍTULO 2: LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

El objetivo de este trabajo no es abordar la misión genérica que se le atribuye a la Universidad como institución, sino a las misiones concretas y específicas que definen e intentan cumplir las instituciones universitarias.

No obstante, el presente capítulo expone, a modo de referencia y punto de partida, por un lado la misión que se le ha atribuido a la universidad en su más pura esencia, y por otro qué se le está exigiendo en estos momentos, como centro de educación superior y, como consecuencia, como institución de gran relevancia e influencia para el desarrollo social y económico de cualquier país. Es de esperar que estas reflexiones y las nuevas exigencias impregnen, de una manera u otra, las declaraciones de misión de cualquier institución universitaria.

En un primer apartado se expone la visión y reflexiones que sobre la misión de la Universidad han aportado dos pensadores que han influido en lo que podría denominarse una perspectiva tradicional o “clásica” sobre su misión. Nos referimos a John H. Newman y a José Ortega y Gasset. A continuación, en un segundo apartado, se expone una panorámica de cómo desde la perspectiva actual (marco regulador, contexto y estudios) se le plantea a la misión de la Universidad, y a las diferentes instituciones universitarias en particular, un conjunto de nuevas exigencias y retos. En un tercer apartado, se constata la presencia de misiones concretas y específicas en las instituciones universitarias de iniciativa privada. En el cuarto se expone la presencia e influencia de las anteriores perspectivas en las declaraciones de misión de las instituciones universitarias objeto de esta investigación. Y por último, en los dos últimos apartados, apoyándonos en la literatura sobre la misión de las instituciones universitarias, se aborda la relevancia de la misión en estas instituciones, y las dificultades a las que se ha de hacer frente a la hora de su implantación efectiva.

2.1. Desde la perspectiva tradicional: fin y sentido

El primer pensador de referencia al que vamos a recurrir, respecto al papel y misión de la universidad, es John H. Newman¹⁷. Newman expresó su visión sobre la Universidad en su obra “*Discourses on the Scope and Nature of University Education*” publicados en 1852 en Dublín¹⁸.

Ya desde su prólogo expone cuál es esa visión:

“The view taken of a University in the Discourses [...] is of the following kind: -that it is a place of *teaching universal knowledge*. This implies that its object is, on the one hand, intellectual, not moral; and, on the other, that it is the diffusion and extension of knowledge, rather than the advancement.” (Newman, 2010, v)

Partiendo de ella, y como consecuencia, Newman distingue entre dos instituciones: las “*Universidades*” y las “*Academias*”. Para él, las Universidades tienen como finalidad “*enseñar*” las ciencias que allí se imparten a los “*alumnos*” que allí se forman. En cambio el propósito de las Academias es desarrollar nuevas investigaciones que promuevan el progreso de las ciencias (Newman, 2010, xii)¹⁹.

Para Newman (2010, 89) la razón de ser de la Universidad es acoger y enseñar todos los saberes. El motivo que aduce es que están interrelacionados de

¹⁷ John H. Newman (1801-1890) fue una figura de gran influencia en la Inglaterra de su época, y formó parte del denominado “Movimiento de Oxford” o *Tractarian Movement* (que intentaba demostrar que la Iglesia de Inglaterra era la descendiente directa de la Iglesia de los Apóstoles. Sus miembros terminaron por reconsiderar la relación que venía manteniendo la Iglesia de Inglaterra con la Iglesia Católica Romana, ya que la doctrina de la Iglesia definida en el Concilio de Trento era incompatible con los Artículos de la Iglesia Anglicana). Su pensamiento e influencia adquirió su máxima relevancia tras su conversión al catolicismo (1845) y el otorgamiento, por el Papa León XIII, de la dignidad de cardenal (1879). En 2010 fue beatificado por el Papa Benedicto XVI.

¹⁸ En este trabajo se utiliza como referencia: Newman, J. H. (2010): *Discourses on the Scope and Nature of University Education*. Cambridge University Press, New York. (1st edition, 1852, Dublin).

¹⁹ Newman se refiere a las academias literarias y científicas que se crearon en Italia, Francia y el Reino Unido durante los siglos XVI, XVII, XVIII y XIX. Consideraba que estas instituciones eran más aptas que las universidades como instrumento para el estímulo de la investigación intelectual y la extensión de las fronteras del saber.

tal modo que la ausencia de alguno de ellos perjudicaría la calidad en que son abordados y entendidos los restantes. Cada ciencia por separado es una abstracción, verdadera como hipótesis pero no completamente fiable. Para que lo sea necesita el apoyo y la garantía de otras ciencias hermanas. Entre ellas muy especialmente la Teología. Tanto es así que considera que su ausencia en un centro universitario invalidaría la fiabilidad de lo que allí se enseñase. Para Newman:

“In a word, Religious Truth is not only a portion but a condition of general knowledge. To blot it out, in nothing short, if I may to speak, of unravelling the web of University Education.” (Newman, 2010, 101).

Ese concurso es necesario si lo que se desea es un conocimiento lo más exacto posible de las cosas tal y como son (Newman, 2010, 89, 100 y 133). Y lo es porque:

“It must not be supposed, that, in the remarks I have made in my foregoing Discourse on the organic character (if I may use so strong a word in want a better) of the various branches of Knowledge, viewed together, that I have been merely pointing out a peculiarity, which we may recognize or not at our pleasure; and that, on the ground, for instance, that a System of knowledge is more beautiful intellectually, or more serviceable in practice, true though this may be, than a confused litter of facts, or a heap of observations or rules. On the contrary, I assumed, not only as incontrovertible, but us more or less confessed by all men, that the various sciences, which occupy the field of Knowledge, have, not, mutual relations only, but run towards and into each other, and converge and approximate to a philosophical whole, whether we will or no: -so active is the sympathy which exists between them, so ready is the human mind to recognize, nay so impatient to anticipate, the Principle of System in all matters whatever, even at the risk of investing with laws and moulding into one, materials too scanty or too detached to sustain the process. Nor is it any unmixed compliment to the intellect thus to speak of its love of systematizing; it is obliged to view its various creations all together from their very incompleteness separately. [...]. Thus System is but the resource of beings, who know for the most part, not by intuition, but by reasoning; and that large philosophical survey of things, which I have set down as the scope of University Education.” (Newman, 2010, 167 y 168)

Tras tratar con insistencia en sus “*Discursos*”²⁰ los estudios que la Universidad debe ofrecer, la idea de que todo saber es una unidad y que las

²⁰ En particular en el II, III, IV y V de los diez que contiene.

diversas ciencias son parte de un conjunto, Newman aborda el fin de la educación universitaria. Para Newman el saber es un fin en sí mismo, independientemente que desemboque en otros aspectos concretos o materiales:

“When then I am asked what is the end of a Liberal or University Education, and of the Liberal or Philosophical Knowledge which I conceive it to impart, I answer, that it has a very tangible, real, and sufficient end, but that the end cannot be divided from that knowledge itself. Knowledge is capable of being its own end. Such is the constitution of the human mind, that any kind of knowledge, if it be really such, is its own reward.”(Newman, 2010, 170)

Newman cuando se refiere a la educación especial y característica que corresponde a la Universidad la denomina educación liberal. Por educación liberal entiende el ejercicio de la mente, de la razón y de la reflexión (Newman, 2010, 175). Saber liberal es el que se basa en un régimen propio, no es absorbido por otra actividad y es independiente de sus resultados (Newman, 2010, 176 y 177).

Así enunciado podría parecer que no compete a la Universidad y a quienes allí se forman desarrollar actividades concretas que podríamos denominar profesionales. Newman no está en contra de esto. Lo que pretende expresar es que, para él, el saber es suficiente por sí mismo, al margen de todo resultado posterior. El saber es un bien, no un instrumento (Newman, 2010, 180-182).

Lo expone y explica de la siguiente manera:

“I know well it may resolve itself into an art, and terminate in a mechanical process, and in tangible fruit; but it also may fall back upon reason, and resolve itself into philosophy. In the one case it is called Useful Knowledge, in the other Liberal. The same person may cultivate it in both ways at once; [...]; here I do but say that there are two ways of using Knowledge, and in matter of fact those who use it in one way are not likely to use it in the other, or at least in a very limited measure. You see then, Gentlemen, here are two methods of Education; the one aspires to be philosophical, the other to be mechanical; the one rises towards ideas, the other is exhausted upon what is particular and external. Let me not be thought to deny the necessity, or to decry the benefit, of such attention to what is particular and practical, of the useful or mechanical arts; life could not go on without them; we owe our daily welfare to them; their exercise is the duty of the many, and we owe to the many a debt of gratitude for fulfilling it. I only say that Knowledge, in proportion as it tends more and more to be particular, ceases to be Knowledge.” (Newman, 2010, 182 y 183)

En particular, respecto al concepto de filosofía Newman expone que:

“In default of a recognized term, I have called the perfection or virtue of the intellect by the name of philosophy, philosophical knowledge, enlargement of mind, or illumination.” (Newman, 2010, 202)

E insiste sobre el desarrollo del intelecto como fin añadiendo:

“And so as regards intellectual culture, I am far from denying utility in this large sense as the end of education, when I lay it down that the culture of the intellect is a good in itself and its own end; I do not exclude from the idea of intellectual culture what it cannot but be, from the very nature of things; I only deny that we must be able to point out, before we have any right to call it useful, some art, or business, or profession, or trade, or thing, as resulting from it, and as its real and complete end.” (Newman, 2010, 255)

Para Newman la educación que se imparte es un concepto elevado, ya que afecta a la naturaleza intelectual y a la formación del carácter de las personas (Newman, 2010, 187). Es permanente (Newman, 2010, 187) e individual:

“A University is, according to the usual designation, an Alma Mater, knowing her children one by one.” (Newman, 2010, 232)

La educación no es adquisición de conocimientos. Su fin no es el mero saber en cuanto a contenidos. Considera que no se poseerá verdadera cultura sin esos conocimientos, pero, aunque condición indispensable, son un mero instrumento para la expansión de la mente (Newman, 2010, 207 y 208).

Como consecuencia, el fin que ha de perseguir la Universidad no es la instrucción o la adquisición de conocimientos, sino el “entrenamiento intelectual” (Newman, 2010, 219 y 220):

“[...] the man who has learned to think and to reason and to compare and to discriminate and to analyse, who has refined his taste, and formed his judgment, and sharpened his mental vision, will not indeed at once be a lawyer, or a pleader, or an orator, or a statesman, or a physician, or a good landlord, or a man of business, or a soldier, or an engineer, or a chemist, or a geologist, or an antiquarian, but he will be placed in that state of intellect in which he can take up any one of the sciences or callings I have referred to or any other, with an ease, a

grace, a versatility, and a success, to which another is a stranger. In this sense then, and as yet I have said but a very few words on a large subject, mental culture is emphatically *useful*.” (Newman, 2010, 256)

No hay mejores palabras que las del propio Newman para resumir y definir cuál es, a su juicio, la esencia de la misión de la Universidad:

“I say, a University, taken in its bare idea, [...], has this object and this mission; it contemplates neither moral impression nor mechanical production; it professes to exercises neither in art nor in duty; its function is intellectual culture; here it may leave its scholars, and it has done its work, when it has done as much as this. It educates the mind, to reason well in all matters, to reach out to truth, and to grasp it.” (Newman, 2010, 203)

“If then a practical end must be assigned to a University course, I say it is that of training good members of society. Its art is the art of social life, and its end it fitness for the world. It neither confines its views to particular professions on the one hand, nor creates heroes or inspires genius on the other. Works indeed of genius, fall under no art; heroic minds come under no rule; a University is not a birthplace of poets or of immortal authors, of founders of schools, leaders of colonies, or conquerors of nations. [...]. But a University training is the great ordinary means to a great but ordinary end; it aims at raising the intellectual tone of society, at cultivating the public mind, at purifying the national taste, at supplying true principles to popular aspiration, at giving enlargement and sobriety to ideas of the age, at facilitating the exercise of political power, and refining the intercourse of private life.” (Newman, 2010, 286)

En resumen, para Newman la misión de la universidad es enseñar, difundir y extender el saber universal y, como consecuencia, en ella deben acogerse todos los saberes, todas las ciencias, ya que por separado perderían su verdadero sentido. A la educación que allí se recibe la denomina como liberal, y la entiende como un hábito de la mente que se adquiere para toda la vida, y cuyos elementos fundamentales serían: la libertad, el sentido de la justicia, la serenidad, la moderación y la sabiduría. Para Newman, el saber es un fin en sí mismo y eso es lo relevante, independientemente de que ese saber derive, posteriormente, en posibles y útiles aplicaciones prácticas y profesionales. En definitiva, el fin último de la Universidad, su esencia, no es la mera adquisición de conocimientos, sino formar el carácter y desarrollar el intelecto para que puedan orientarse hacia la verdad y su asimilación.

Las siguientes reflexiones sobre la misión de la universidad, que han tenido una gran influencia en nuestro país, corresponden a José Ortega y Gasset²¹. La obra de referencia donde se recogen diferentes artículos que abordan su perspectiva sobre la misión de la Universidad²² es, precisamente, “Misión de la Universidad”²³.

Para Ortega la enseñanza superior impartida por la Universidad consiste en dos cosas: la enseñanza de las profesiones intelectuales, y la investigación científica y la preparación de futuros investigadores (Ortega y Gasset, 2010, 32). La universidad, por tanto, consiste en “profesionalismo e investigación” (Ortega y Gasset, 2010, 33).

No obstante, al observar con mayor detenimiento y profundidad los planes de estudio, Ortega encuentra que a los estudiantes, además de que se enfrentan a su aprendizaje profesional, junto a su parte de investigación asociada, se les suele exigir un curso de carácter general. Normalmente Filosofía o Historia. Según él, la justificación que suele darse a estos cursos es procurar que el estudiante reciba una cierta dosis de “cultura general”:

²¹ José Ortega y Gasset (1883-1950), filósofo y escritor, es considerado como uno de los pensadores españoles más importantes e influyentes del siglo XX. En el ámbito de la filosofía se le considera el principal exponente del perspectivismo y del raciovitalismo. Ortega plantea el concepto de “razón vital”, frente a la “razón pura” cartesiana de la tradición filosófica. En ella quedan integradas todas las exigencias de la vida e incorpora las peculiaridades de cada cultura y sujeto, haciendo compatible la racionalidad con la vida.

²² Ortega, a lo largo de su vida, demostró sensibilidad y compromiso con los temas y problemas que él consideraba de máxima importancia para la sociedad, y en especial la de su tiempo. Desde esa perspectiva y teniendo en consideración el momento, época convulsa como es la década de los años treinta del siglo pasado en España, Ortega aborda el tema de la misión de la Universidad. Al hilo de su estudio, propone, dado que a su juicio esta institución se encontraba en grave crisis, una necesaria, urgente y radical reforma, teniendo en cuenta, tal y como expone, que se trata de una institución de vital importancia para la sociedad.

²³ En este trabajo se utiliza como referencia: Ortega y Gasset, J. (2010): *Misión de la universidad*. Revista de Occidente en Alianza Editorial, Madrid. Primera edición en Revista de Occidente, 1930.

“Al usar esta expresión de «cultura general» se declara la intención de que el estudiante reciba algún conocimiento ornamental y vagamente educativo de su carácter o de su inteligencia. Para tan vago propósito tanto da una disciplina como otra dentro de las que se consideran menos técnicas y más vagarosas: ¡vaya por la filosofía, o por la historia, o por la sociología!

Pero el caso es que si brincamos a la época en que la Universidad fue creada –Edad Media– vemos que el residuo actual es la humilde supervivencia de lo que entonces constituía, entera y propiamente, la enseñanza superior.” (Ortega y Gasset, 2010, 34-35)

Y añade:

“Comparada con la medieval, la Universidad contemporánea ha complicado enormemente la enseñanza profesional que aquella en germen proporcionaba, y ha añadido la investigación, quitando casi por completo la enseñanza o transmisión de la *cultura*.” (Ortega y Gasset, 2010, 36)

Para Ortega la Universidad está para formar a los profesionales que necesita la sociedad, los que han de tener la capacidad de ejercer su influencia:

“Pero necesita antes que eso y más que eso asegurar la capacidad en otro género de profesión: la de mandar. En toda sociedad manda alguien –grupo o clase, pocos o muchos–. Y por mandar no entiendo tanto el ejercicio jurídico de una autoridad como la presión e influjo difusos sobre el cuerpo social. [...]. Importa, pues mucho a [las sociedades europeas] que estos profesionales, aparte de su especial profesión sean capaces de vivir e influir vitalmente según la altura de los tiempos.” (Ortega y Gasset, 2010, 37-38).

Y, como consecuencia:

“Por eso es ineludible crear de nuevo en la Universidad la enseñanza de la cultura o sistema de las ideas vivas que el tiempo posee. Esa es la tarea universitaria radical. Eso tiene que ser antes y más que ninguna otra cosa la Universidad.” (Ortega y Gasset, 2010, 38)

A continuación, Ortega denuncia el exceso de “profesionalismo” y “especialismo” en el que se estaba incurriendo, y el peligro que conlleva que una persona llegue a saber mucho de una disciplina, pero ignore prácticamente todo de todas las demás. Este hecho obliga a “reconstruir [...] la unidad vital del hombre” (Ortega y Gasset, 2010, 40). Ante esta necesidad, no le cabe la menor duda sobre que institución puede y debe recaer esta labor:

“¿Quién puede hacer esto sino la Universidad?

No hay, pues, más remedio que agregar a las faenas que hoy ya pretende la Universidad cumplir, esta obra inexcusable e ingente.

Por eso, [...] la enseñanza superior es *primordialmente* enseñanza de la cultura o transmisión a la nueva generación del sistema de ideas sobre el mundo y el hombre que llegó a madurez en la anterior.” (Ortega y Gasset, 2010, 41)

Por lo tanto, al recaer sobre la Universidad esta nueva tarea, Ortega simplemente se la añade a las dos primeras que ya la había encomendado. Lo explicita de la siguiente manera:

“Con esto tenemos que la enseñanza universitaria nos aparece integrada por estas tres funciones:

- I. Transmisión de la cultura.
- II. Enseñanza de las profesiones.
- III. Investigación científica y educación de nuevos hombres de ciencia.” (Ortega y Gasset, 2010, 41)

Pero Ortega, tras definir estas tres funciones sobre la misión de la Universidad, va más allá. Dirige su mirada al destinatario de esos estudios, al estudiante. Considera que es imposible que el “estudiante medio” pueda de verdad aprender todo lo que la Universidad “pretende enseñarle” (Ortega y Gasset, 2010, 41). La Universidad, como cualquier otra institución, debe tener por referencia al hombre medio, para él debe estar hecha y, por lo tanto, debe ser su “unidad de medida” (Ortega y Gasset, 2010, 42). En este sentido, denuncia que la Universidad se convierta en una institución que “finge dar y exigir lo que no se puede exigir ni dar” (Ortega y Gasset, 2010, 43). Si así lo hiciera se convertiría en “una institución falsa y desmoralizada” (Ortega y Gasset, 2010, 43):

“Por eso yo creo que es ineludible volver del revés toda la Universidad o, lo que es lo mismo, reformarla radicalmente, partiendo del principio opuesto. En vez de enseñar lo que, según un utópico deseo, *debería* enseñarse, hay que enseñar sólo lo que *se puede* enseñar; es decir, lo que *se puede aprender...*” (Ortega y Gasset, 2010, 43)

Ortega considera que el hombre, en cuanto niño y joven, aborda la enseñanza como una necesidad, en el sentido de lo que necesita saber para poder mantenerse y llevar una vida desahogada. Pero, a la vez, es cierto que tiene una “capacidad limitadísima de aprender” (Ortega y Gasset, 2010, 47). Como se está ante la “escasez”, el principio de la instrucción debe ser precisamente la limitación en la capacidad de aprender. Esta reflexión, le lleva a introducir el “principio de economía”, que no solo consiste en reducir las materias enseñadas, sino también en algo mucho más relevante:

“[...] en la organización de la enseñanza superior, en la construcción de la Universidad hay que partir del estudiante, no del saber ni del profesor. La Universidad tiene que ser la proyección institucional del estudiante, cuyas dos dimensiones esenciales son: una que él es: escasez de su facultad adquisitiva de saber; otra, lo que él necesita saber para vivir.” (Ortega y Gasset, 2010, 49)

“Hay que partir del estudiante medio y considerar como núcleo de la institución universitaria, como su torso o figura primaria, *exclusivamente* aquel cuerpo de enseñanzas que se le pueden con absoluto rigor exigir o, lo que es igual, aquellas enseñanzas que un buen estudiante medio puede de verdad aprender. Eso, repito, deberá ser la Universidad en su sentido primero y más estricto.” (Ortega y Gasset, 2010, 50)

“¿Cómo determinar el conjunto de enseñanzas que han de constituir el torso o *minimum* de Universidad? Sometiendo la muchedumbre fabulosa de los saberes a una doble selección:

1ª. Quedándose sólo con aquellos que se consideren estrictamente necesarios para la vida del hombre que hoy es estudiante. [...].

2ª. Esto que ha quedado por juzgarlo estrictamente necesario, tiene que ser aún reducido a lo que *de hecho* puede el estudiante aprender con holgura y plenitud.

No basta que algo sea necesario; o a lo mejor, aunque necesario, supera prácticamente las posibilidades del estudiante y sería utópico hacer aspavientos sobre su carácter de imprescindible. No se puede enseñar sino lo que se puede de verdad aprender.” (Ortega y Gasset, 2010, 51)

En la propuesta de Ortega está continuamente presente la separación entre la enseñanza profesional y la investigación científica. Defiende que ni profesores, ni estudiantes deben confundirse entre lo uno y lo otro, ya que de hacerlo los dos conceptos y actividades saldrían dañados. De aquí no cabe deducir que la primera no necesita de la segunda, ya que el aprendizaje profesional se apoya en unos

contenidos sistemáticos obtenidos de la investigación científica (Ortega y Gasset, 2010, 57).

Para Ortega, si la investigación tiende a predominar en la Universidad la puede llevar al desastre en el sentido de que “elimine lo principal: la cultura” (Ortega y Gasset, 2010, 58). Otro efecto pernicioso, que también señala, es que provoca que no se preste la debida atención a uno de sus principales propósitos: “educar profesionales *ad hoc*” (Ortega y Gasset, 2010, 58). Y lo recalca con la afirmación de que: “La profesión, que después de la cultura es lo más urgente, se deja a la buena de Dios” (Ortega y Gasset, 2010, 58).

Con este razonamiento vuelve a plantear la importancia de la cultura. Tanto es así que afirma: “Yo haría de una «Facultad» de Cultura el núcleo de la Universidad y de toda la enseñanza superior” (Ortega y Gasset, 2010, 67). El objetivo de esta “Facultad de Cultura” sería crear síntesis y sistematizaciones del saber que, a su vez, fomentarían algo necesario y que no es fácil que surja: “*el talento integrador*” (Ortega y Gasset, 2010, 72).

Pero Ortega considera que si bien los aspectos hasta aquí expuestos deben ser parte y buscados por la Universidad, a su vez, la cultura y las profesiones no pueden quedar encerradas y aisladas en la propia Universidad. Ambas realidades deben estar en contacto con la ciencia, con la investigación. La Universidad debe procurar estar en contacto con “laboratorios, seminarios, centros de discusión” (Ortega y Gasset, 2010, 75). Ese ha de ser el “*humus*” de la enseñanza superior:

“Conste pues: *la Universidad es distinta, pero inseparable de la ciencia. Yo diría: la Universidad es, además, ciencia.*”

Pero no un además cualquiera y a modo de simple añadido y externa yuxtaposición, sino que –ahora podemos, sin temor a confusión, pregonarlo– la Universidad tiene que ser, *antes* que Universidad, ciencia. Una atmósfera cargada de entusiasmos y esfuerzos científicos es el *supuesto radical* para la existencia de la Universidad. Precisamente porque esta no es, por sí misma, ciencia [...] tiene que *vivir* de ella. [...]. La ciencia es la *dignidad* de la Universidad;

más aún [...], es el *alma* de la Universidad, el principio mismo que le nutre de vida e impide que sea sólo un vil mecanismo. Todo esto va dicho en la afirmación de que la Universidad es, *además*, ciencia.” (Ortega y Gasset, 2010, 76)

Para finalizar, y tras exponer la relación que ha de tener la Universidad con la ciencia, y dentro de lo que Ortega llama lo que “además” tiene que ser la Universidad, Ortega señala que la Universidad:

“Necesita también contacto con la existencia pública, con la realidad histórica, con el presente, que es siempre un *integrum* y sólo se puede tomar en totalidad [...]. La Universidad tiene que estar también abierta a la plena actualidad; más aún, tiene que estar en medio de ella, sumergida en ella.” (Ortega y Gasset, 2010, 77)

“Para ello tiene la Universidad que intervenir en la actualidad como tal Universidad, tratando los grandes temas del día desde su punto de vista propio –cultural, profesional o científico.” (Ortega y Gasset, 2010, 78)

En resumen, sobre el pensamiento de Ortega respecto a la misión de la Universidad lo primero que cabe destacar es que introdujo su “triple misión”²⁴: transmisión de la cultura, enseñanza de las profesiones intelectuales e investigación científica y preparación de investigadores. Para Ortega la Universidad debe centrarse y enseñar lo que el “estudiante medio” puede realmente aprender y asimilar. Ahora bien, no se puede olvidar que la Universidad, antes de ella misma y de que persiga unos fines concretos, es ciencia. Ésta es su alma. A su vez, la Universidad no puede ser un ente aislado. Debe estar en contacto con la realidad y la actualidad y, además, desde su perspectiva cultural, profesional y científica, debe intervenir en los grandes temas de su tiempo y momento.

Por lo tanto, como puede deducirse de la exposición del pensamiento de Newman y de Ortega y Gasset, la misión de la Universidad, por su influencia y trascendencia como institución de la máxima relevancia para cualquier sociedad,

²⁴ Triple misión que ha tenido, y sigue teniendo, como se verá más adelante, una gran influencia a la hora de abordar la misión de la Universidad.

es un tema de permanente actualidad y no solo en cuanto a su esencia y fines últimos²⁵, sino también respecto a las nuevas exigencias y retos que en nuestros días se le plantean. Esta perspectiva es tratada en el siguiente apartado.

2.2. Desde la perspectiva actual: marco, exigencias y retos

En este apartado se aborda la presencia de la misión de la Universidad en los marcos reguladores; en las iniciativas para el impulso de la educación superior, a través de las universidades, desarrolladas por los gobiernos, tanto a nivel de la Unión Europea, como a nivel nacional; así como en algunos análisis y estudios realizados por instituciones privadas.

La misión de la Universidad está presente en la propia ley que regula la actividad universitaria. En particular nos referimos a la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, *por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. En el Preámbulo de esta Ley se hace mención expresa de lo que se espera de las universidades, como fines últimos o misión, y se hace de la siguiente manera:

“[...] Las universidades deben perseguir una mejor formación de sus graduadas y graduados para que éstos sean capaces de adaptarse tanto a las demandas sociales, como a las demandas del sistema científico y tecnológico. También han de dar adecuada respuesta a las necesidades de formación a lo largo de toda la vida [...]. Las universidades, además de un motor para el avance del conocimiento, deben ser un motor para el desarrollo social y económico del país. Junto a la investigación básica, la universidad deberá impulsar la transferencia al sector productivo de los resultados de su investigación en coordinación y complementariedad con los demás agentes del sistema de ciencia y tecnología. [...].

Esta Ley no olvida el papel de la universidad como transmisor esencial de valores. El reto de la sociedad actual para alcanzar una sociedad tolerante e igualitaria, en la que se respeten

²⁵ Interés que se percibe con publicaciones recientes al respecto. Cabría destacar especialmente dos, que recogen las aportaciones de dos autores que han seguido la línea de los dos grandes pensadores tratados. Respecto a la línea de Newman: Guardini, R. (2012): *Tres escritos sobre la universidad*. Edición a cargo de Sergio Sánchez-Migallón. EUNSA, Pamplona; y respecto a la influencia de Ortega: García Morente, M. (2012): *El ideal universitario y otros ensayos*. Edición a cargo de Sergio Sánchez-Migallón. EUNSA, Pamplona.

los derechos y libertades fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres, debe alcanzar, sin duda, a la universidad. Esta Ley impulsa la respuesta de las universidades a este reto [...].

La sociedad reclama a la universidad del futuro una activa participación en sus procesos vitales. Por esta razón, la acción de la universidad no debe limitarse a la transmisión del saber; debe generar opinión, demostrar su compromiso con el progreso social y ser un ejemplo para su entorno.²⁶

A estos efectos, esta Ley recoge el espíritu de gran parte de las diferentes declaraciones de las Conferencias de Ministros participantes en el Proceso de Bolonia²⁷. En todas ellas, que van configurando el llamado Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), aparece el concepto de misión en el ámbito de las universidades, en el sentido de que se manifiesta lo que se espera de ellas, así como las funciones que se les atribuyen como instituciones de educación superior.

En las primeras, La Sorbona (1998), Bolonia (1999) y Praga (2001), que vinieron a ser “declaraciones de intenciones”, aparece de manera implícita y muy general. En la declaración de Berlín (2003) ya aparecen algunas referencias explícitas a las funciones o contribuciones que se espera de las instituciones de educación superior. Se hace mención expresa a su aportación al “*desarrollo socioeconómico*”, al “*aprendizaje para toda la vida*”, y a “*su rol y relevancia en la investigación tecnológica, social y evolución cultural, así como todo lo relacionado con las necesidades de la sociedad*”²⁸. En esta misma línea se encuentran referencias en la declaración de Bergen (2005), en concreto a su contribución a “*la mejora de la investigación y la importancia de la investigación en el apoyo de la educación superior para el desarrollo económico y cultural de nuestras sociedades, así como para la cohesión social*”, o que “*se sitúa en la*

²⁶ Preámbulo de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

²⁷ Las Declaraciones de las Conferencias de Ministros participantes en el proceso de Bolonia se pueden encontrar en <http://www.eees.es/es/documentacion> (31/10/13).

²⁸ “Declaración de Berlín. 19 de Septiembre de 2003”. <http://www.eees.es/es/documentacion> (31/10/13).

encrucijada entre la investigación, la educación y la innovación [...] clave para la competitividad europea”²⁹.

En cambio, ya en la declaración de Londres (2007) aparece, en la introducción, el término “*purposes*”, es decir “propósito”, “intención” u “objeto”:

“We recognise the important influence higher education institutions (HEIs) exert on developing our societies, based on their traditions as centers of learning, research, creativity and knowledge transfer as well as their key role in defining and transmitting the values on which our societies are built. [...]. Those purposes include: preparing students for life as active citizens in a democratic society; preparing students for their future careers and enabling their personal development; creating and maintaining a broad, advanced knowledge base; and stimulating research and innovation.”³⁰

Se da un paso más en la declaración de Leuven/Lovain-la-Neuve (2009), donde aparece, además del término “*purposes*” (volviendo a señalar los propósitos que ya se expresaron en la declaración de Londres), referencia expresa, en su preámbulo, al término “*missions*”:

“[...] all higher institutions are responsive to the wider needs of society through the diversity of their missions. [...] full range of purposes such as preparing students for life as active citizens in a democratic society; preparing students for their future careers and enabling their personal development; creating and maintaining a broad, advanced knowledge base and stimulating research and innovation.”³¹

Además, en su segundo apartado (“*Learning for the future: higher education priorities for the decade to come*”), se enuncian las prioridades a las que deben hacer frente las universidades. Precisamente en la exposición de una de ellas aparece, de nuevo, mención expresa al término “*mission*”:

²⁹ “Declaración de Bergen. 19-20 de Mayo de 2005”. [http://www.eees.es/es/documentacion\(31/10/13\)](http://www.eees.es/es/documentacion(31/10/13)).

³⁰ “Declaración de Londres. 17-18 May 2007”. [http://www.eees.es/es/documentacion\(31/10/13\)](http://www.eees.es/es/documentacion(31/10/13)).

³¹ “Declaración de Leuven/Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009”. [http://www.eees.es/es/documentacion\(31/10/13\)](http://www.eees.es/es/documentacion(31/10/13))

“We therefore emphasize the social characteristics of higher education and aim to provide equal opportunities to quality education. [...].

Widening participation shall also be achieved through lifelong learning as an integral part of our education systems. [...].

[...] Higher education institutions, together with governments, government agencies and employers, shall improve the provision, accessibility and quality of their careers and employment related guidance services to students and alumni. We encourage work placements embedded in study programmes as well as on-the-job learning.

[...] the importance of the teaching mission of higher education institutions and the necessity for ongoing curricular reform geared toward the development of learning outcomes. [...].

Higher education should be based at all levels on state of the art research and development thus fostering innovation and creativity in society. [...].

We call upon European higher education institutions to further internationalise their activities and to engage in global collaboration for sustainable development.”³²

Por lo tanto, como se puede comprobar el concepto de misión ha venido adquiriendo mayor presencia y protagonismo en las iniciativas gubernamentales orientadas a la modernización de la Universidad, que pretenden completar los marcos regulatorios a nivel nacional y europeo. Precisamente, en esta línea cabe destacar la llamada “Estrategia Universidad 2015 (EU 2015)”³³ que fue aprobada en el Consejo de Ministros de 30 de enero de 2009. Según se enuncia en sus objetivos esta estrategia “*está inicialmente pensada para completar el desarrollo normativo de la Ley Orgánica modificada de Universidades (LOMLOU)*”³⁴ (Estrategia Universidad 2015, 2010, 13).

En la “Introducción” del documento, donde se exponen el motivo de la puesta en marcha de la iniciativa, los objetivos y las líneas de actuación, es

³² “Declaración de Leuven/Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009”.

<http://www.eees.es/es/documentacion> (31/10/13).

³³ <http://www.mecd.gob.es/eu2010/la-eu2015.html> (31/10/13)

³⁴ Cuando se hace referencia a la Ley Orgánica modificada de Universidades (LOMLOU) se refiere a la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, *por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*.

interesante comprobar que se hace referencia a Ortega y Gasset y a su ensayo “Misión de la Universidad”. A continuación, aparece la siguiente declaración:

“Las Universidades, al desarrollar sus misiones de educación, investigación, innovación y dimensión social, son claves para el nuevo modelo de sociedad basada en el conocimiento capaz de responder a los grandes retos globales de las sociedades modernas del siglo XXI.” (Estrategia Universidad 2015, 2010, 5)

Por lo que a los “objetivos específicos” que se establecen en la EU 2015 aparece la siguiente relación:

- “Actualizar la misión y las funciones básicas de las universidades españolas en el contexto actual, [...]”
- Desarrollar plenamente la formación universitaria, atendiendo a los criterios de calidad y adecuación social, en el contexto del marco europeo y de la nueva sociedad del conocimiento.
- Incrementar la capacidad investigadora y el impacto de la misma en el progreso, el bienestar y la competitividad de España.
- Mejorar las capacidades de las universidades para que sirvan a las necesidades sociales y económicas del país, así como a la vitalidad cultural y el progreso humano.
- Mejorar la competitividad [...]” (Estrategia Universidad 2015, 2010, 13)

Cabe destacar, como se puede observar, que el objetivo que aparece en primer lugar es, precisamente, la actualización de la misión de las universidades.

La EU2015 se estructura en ámbitos, cada uno de ellos en ejes estratégicos y, a su vez, cada eje integra líneas de actuación. A través de ello:

“se promueven mejoras relacionadas con líneas de actuación identificadas como estratégicas para la construcción de una Universidad moderna, internacional, de calidad, articulada e integrada en el territorio, equilibrada en cuanto a las tres misiones, y con un eficiente y eficaz modelo de gestión.” (Estrategia Universidad 2015, 2010, 15)

Los cuatro ámbitos son “misiones”, “personas”, “fortalecimiento de capacidades” y “entorno” y se les asocia unos ejes estratégicos:

- En el ámbito de las misiones se plantean como ejes estratégicos: la formación, la investigación y la tercera misión.
- En el ámbito de personas los ejes estratégicos son: personal docente e investigador (PDI), estudiantes y personal de administración y servicios (PAS).
- En el ámbito de fortalecimiento de capacidades se plantean cuatro ejes estratégicos: financiación y gobernanza, internacionalización, evaluación (individual y colectiva) y comunicación universitaria.
- En el ámbito de entorno los ejes estratégicos son: Universidad-ciudad-territorio, contribución socioeconómica y entornos inclusivos, sostenibles y saludables.

A su vez, cada uno de los ejes estratégicos contiene unas determinadas líneas de actuación.

La figura 4, que se muestra a continuación, permite ver la relación de ámbitos, los ejes estratégicos definidos para cada ámbito y las líneas de actuación asociados a cada uno de dichos ejes (Estrategia Universidad 2015, 2010, 15). Como se puede comprobar, el primer ámbito es de las “misiones” que incorpora como ejes estratégicos a las tres misiones enunciadas con anterioridad: formación, investigación y tercera misión³⁵. En este sentido, la EU 2015 señala de manera clara y explícita que es necesaria una reflexión y redefinición de las misiones de la universidad para responder a los retos actuales y, en particular, en los ámbitos de

³⁵ Sobre las bases conceptuales, propuesta de formalización, definición de actividades y establecimiento de indicadores de la llamada “tercera misión” de la Universidad puede consultarse el trabajo de Bueno, E. y Casani, F. (2007): “La tercera misión de la Universidad”, *Revista de Economía Industrial*, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Número 366, pp. 43-59. (<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/366/43.pdf> - 31/10/13).

la formación, la investigación, la aplicación del conocimiento y el de su responsabilidad social (Estrategia Universidad 2015, 16).

MISIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación de las enseñanzas al EEES ▪ Formación a lo largo de la vida ▪ Investigación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctorado ▪ Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación ▪ Ley de la Economía Sostenible ▪ Tercera misión <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencia de conocimiento y tecnología ▪ Responsabilidad Social Universitaria
PERSONAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Docente e Investigador (PDI) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estatuto PDI ▪ Estudiantes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estatuto Estudiante Universitario ▪ Observatorio de Becas y Ayudas ▪ Personal de Administración y Servicios (PAS)
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiación y Gobernanza ▪ Internacionalización ▪ Evaluación (Individual y colectiva) ▪ Comunicación universitaria
ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidad-Ciudad-Territorio ▪ Contribución socioeconómica ▪ Entornos inclusivos, sostenibles y saludables

Figura 4

Pero la importancia de la misión no solo queda reflejada en las iniciativas gubernamentales asociadas al marco legislativo o al necesario impulso y adaptación respecto a los retos presentes, sino también en estudios recientes efectuados por fundaciones que centran su actividad en el mundo de la educación, y en particular en el papel e influencia de las universidades.

Uno de ellos es el elaborado y presentado en 2010 por la Fundación Europea Sociedad y Educación³⁶ bajo el título “*Pluralidad de misiones en el Espacio Europeo de Educación Superior. Una reflexión sobre la transición de la Universidad en España*” (Sánchez, 2010).

En dicho trabajo se plantea la necesidad de una revisión crítica de las universidades en lo que respecta a su misión, y lo hace recordando su naturaleza, su razón de ser y las tareas que tienen encomendadas:

“[...] a la hora de revisar las estrategias de las actuales o de las que nazcan en el nuevo escenario universitario europeo, algunos de sus desafíos futuros se basarán en la naturaleza del servicio que quieran prestar y en su capacidad de responder a las aspiraciones de la sociedad a la que sirven. Todo ello sin olvidar que la Universidad es una institución culturalmente imprescindible para cualquier organización social, testigo de su tiempo y heredera de una misión y valores históricos a los que difícilmente puede renunciar. Estas propuestas pretenden orientar una reflexión interna en el seno de las Universidades sobre la formulación de su propia misión, partiendo del principio de que es parte de su deber para con la sociedad comunicar por qué, para qué y de qué modo cumplen su tarea de generar, administrar y transmitir el conocimiento.” (Sánchez, 2010, 7)

³⁶ Esta fundación ha creado el Instituto de Estudios Educativos y Sociales para promover una línea de trabajo que contribuya al debate sobre el futuro de la Universidad en Europa, mediante la reflexión compartida acerca de los retos a los que se enfrenta. A su vez, el proyecto Studia XXI nació en 2010 con la vocación de fortalecer la personalidad institucional de la Universidad, su capacidad orientadora y su potencial de innovación. Cuenta con el soporte corporativo y financiero de la División Global Santander Universidades. Pretende profundizar en el espíritu del proyecto iniciado en Bolonia y presentarse como un *think tank* que aporte la visión y peculiaridades de las Universidades europeas.

Esta declaración deja constancia de la importancia otorgada a la misión, como fin último y verdadero sentido de cada una de las instituciones universitarias que, como tales, actúan en la sociedad. Pero, además, se añade:

“[...] nuestras Universidades deben afrontar un periodo crítico en el que determinar si se enfrentan a la oportunidad de elegir entre la seguridad de un modelo largamente probado o si ha llegado el momento de repensar su “razón de ser”, su naturaleza y sus objetivos. Un momento para decidir si dirige su mirada a los ciudadanos, si está en condiciones de responder a su amplia variedad de expectativas, si se hace merecedora de su confianza.

O si, además de resignarse de manera autocomplaciente a la perdurabilidad de su misión histórica, optan por la libertad de arriesgar, cambiar e innovar. La opción por la libertad de transformarse les incumbe fundamentalmente a ellas y a quienes la lideran. Sin embargo, no es suficiente: quienes tienen la responsabilidad de crear las mejores condiciones legales, políticas, económicas y educativas, no pueden ni deben constreñir las legítimas aspiraciones de las Universidades para que, en el libre ejercicio de su principio de autonomía, opten por la diferenciación de sus misiones: hay muchos grados de excelencia, hay muchas maneras de “hacer ciencia”, hay muchos modos de enseñar y otros tantos de aprender, hay, en definitiva, muchos modos de ser Universidad.” (Sánchez, 2010, 12)

En definitiva, en el trabajo (Sánchez, 2010) se presenta de manera clara y explícita la coexistencia entre el concepto de misión “genérica” de la Universidad, con el concepto de misión “específica”. Queda así expresado y propuesto que, de manera natural, legítima, irrenunciable y recomendable, cada institución universitaria debe tener y promover su propia misión y sus señas de identidad³⁷. En esta misma línea se pronuncia Llano (2007), para el que:

“[...] nos acercaríamos hacia universidades diferenciadas, cada una de las cuales poseería su carácter propio, su tradición investigadora, y su *ethos* inconfundible.” (Llano, 2007, 49)

Tanto es así que se afirma que la misión (junto a las clasificaciones o *rankings*) es uno de los factores que influyen en la elección de universidad por parte de los estudiantes e influye en la percepción que de ella tiene la sociedad (Sánchez, 2010, 14).

³⁷ A lo largo de dicho trabajo, se muestran, extraídas de sus páginas web, las misiones y señas de identidad de catorce universidades europeas y norteamericanas.

El trabajo concluye con una separata titulada “Claves y recomendaciones” (avalada por dieciséis firmantes). En relación al papel de la misión cabe reseñar, entre las “Claves” aportadas, las siguientes:

“La misión refleja la singularidad con que cada Universidad interpreta sus elementos constitutivos: la autonomía, la libertad académica, la organización colegial o jerarquizada, las sinergias entre investigación y docencia, los mecanismos de control, el peso asignado a los criterios de excelencia, su compromiso ante las necesidades sociales y del entorno como expresión de su responsabilidad social, la estructura departamental, la tipología de programas, las relaciones internas, su dimensión internacional y la administración de los recursos económicos.

La pluralidad de misiones significa proliferación de identidades, pero unidad de proyecto en el seno de cada institución y coherencia con la naturaleza del proyecto universitario, [...]. [...] la confianza de los ciudadanos en sus Universidades refuerza su legitimidad, si éstas son capaces de reflejar abiertamente su misión y sus fines, acertando a explicar con qué identidad, función, naturaleza, valores y objetivos hace frente a los nuevos desafíos.” (Sánchez, 2010, Claves y recomendaciones)

En cuanto a las “Recomendaciones”, y citando a la “Estrategia Universidad 2015” señala lo siguiente:

“El modelo de Universidad español, [...], asume el carácter humanístico de la Universidad y una dimensión dual docencia-investigación indisoluble que incorpora también la tercera misión como seña de identidad. Siendo un modelo acuñado por la historia y la tradición, solo debe ser preservado por aquellas Universidades que a él se adhieran libremente, permitiendo la no uniformidad y cuantas otras misiones respondan a su *ethos* propio, a la preparación de los ciudadanos, a la investigación aplicada, al desarrollo regional y cualesquiera necesidades sociales que puedan ser por ellas atendidas, en razón de su naturaleza e identidad institucional.” (Sánchez, 2010, Claves y recomendaciones)

Para seguir concretando en los siguientes puntos:

“La diferenciación de las Universidades comienza con una clara y concreta declaración de su misión y objetivos, que deberían publicarse abierta y públicamente para garantizar una elección informada y adecuada a los intereses de los estudiantes.

La sociedad tiene derecho a conocer lo que puede esperar de sus Universidades, tanto por la declaración de su misión como por el modo en que presentan el cumplimiento de sus fines en investigación, docencia, transferencia de conocimientos y beneficio social.

[...]

La misión implica la formulación de un modo propio de atención integral a los estudiantes y deberá completarse con una relación de los servicios y compromisos que contrae con ellos, antes de acceder a la Universidad, durante su etapa como universitarios y en el periodo de su formación continua a lo largo de la vida. En este sentido, muchas Universidades han avanzado en la definición de sus planes estratégicos, pero lo han hecho desde una concepción teórica y en ocasiones inaplicables. Las Universidades, conscientes de su identidad y su propuesta diferenciada, deben definir una estrategia real, medible y flexible que les permita evaluar la consecución de sus objetivos institucionales.” (Sánchez, 2010, Claves y recomendaciones)

En la misma dirección que señala el último párrafo de la cita, y en conexión con la misión, apunta, respecto a la responsabilidad de quienes detentan el gobierno y gestión de las universidades, el documento “Escenarios de gobierno en las universidades europeas” de la Fundación Conocimiento y Desarrollo:

“[...] la capacidad de una universidad en cumplir con los fines que ella misma, en interacción con sus stakeholders, se fija, está directamente relacionada con la posibilidad y la capacidad de organizarse y de administrar sus recursos.” (Samoilovich, 2007, 5)

Para concluir que:

“El éxito en las universidades puede explicarse por la forma en la que se combinan diferentes parámetros. Tres de ellos son, a nuestro juicio, procesos claves: la formación de un proyecto común compartido con los actores externos más importantes, la gestión académica incluyendo la de recursos humanos y la asignación presupuestaria. Más que la mejor alternativa, interesa la capacidad de ensamblaje de estos tres procesos entre sí.” (Samoilovich, 2007, 70)

2.3. Las misiones de las instituciones universitarias de iniciativa privada

El apartado anterior ha permitido reflejar la necesidad y la oportunidad de pasar de una misión “genérica” de la Universidad a misiones “específicas”, asociadas a instituciones universitarias concretas. También ha quedado expuesto que la definición y presencia de una misión específica es elemento fundamental a tener en cuenta en el gobierno de dichas instituciones y, por tanto, de quienes las han de liderar. A su vez, en el primer capítulo se ha expuesto la importancia e

influencia de la existencia de una misión, fundamentalmente, para organizaciones empresariales.

Teniendo en cuenta ambos aspectos, en este apartado se pretende constatar la presencia y las características más destacadas de la misión en un tipo de organizaciones que, tal y como ha quedado de manifiesto por su naturaleza, actividad desarrollada y objetivos exigidos y perseguidos, podrían catalogarse de “especiales”: las instituciones universitarias. Y, en particular, las de iniciativa privada.

Es importante reiterar que el objeto de este trabajo no es abordar la misión de la Universidad en un sentido amplio y genérico, sino la relevancia y el compromiso que para las instituciones universitarias de iniciativa privada y su gobierno tiene la existencia de una declaración específica de misión.

A su vez, en este apartado no se realiza un estudio empírico de las misiones específicas de un conjunto o muestra de instituciones de esas características, sino que lo que pretende es mostrar la presencia de declaraciones de misiones específicas y estudiar sus características en relación a las recomendaciones obtenidas de la literatura, así como al tipo de misión que las denominadas perspectivas tradicional y actual atribuyen a las instituciones universitarias. Este enfoque es coherente con el objeto explicitado en la introducción de esta tesis, en cuanto que su objeto es aportar un modelo conceptual de gobierno orientado a la implantación efectiva de una misión en este tipo de instituciones, tomando como base la literatura existente y adaptado a su naturaleza, a las actividades que desarrollan y a los objetivos que persiguen.

Para ello se han tenido en cuenta las veintisiete instituciones universitarias de iniciativa privada³⁸ que actualmente están en funcionamiento a nivel nacional (Datos y cifras del sistema universitario español. Curso 2012-2013, 2013).

Entendemos que estas instituciones, cuya propiedad está en manos de la iniciativa privada³⁹, deberían tener publicada una misión específica. Además, estas instituciones contemplarían la declaración de misión como uno de los elementos principales para exponer sus rasgos y características, específicos y diferenciales, que, a su vez y por ello, se convierten en líneas esenciales de orientación a su gobierno y gestión. En definitiva, consideramos que para una determinada institución universitaria la misión se convierte en una “promesa” específica de servicio, y, como consecuencia, tal y como se ha mostrado en el apartado anterior, será considerada como uno de los factores más importantes, a tener en cuenta por los estudiantes, a la hora de optar por esa universidad y no por otra.

Las declaraciones de misión de las veintisiete instituciones universitarias se encuentran en el Anexo. El procedimiento de acceso a las misiones de las instituciones universitarias seleccionadas ha sido recurrir a sus páginas web. En este sentido, cabe considerar que existe una amplia muestra de trabajos que recurren a las páginas webs de instituciones universitarias para el estudio de sus declaraciones de misión, como son los de Abelman (2012); Atkinson (2008); Özdem (2011); Lee, Barker y Mouasher (2013); y Taylor y Morphew (2010). Para el estudio de declaraciones de misión en el ámbito de empresas también se encuentran ejemplos de trabajos en los que se recurre a esa misma fuente de información, como son Benligiray, Ozsoy y Bukec (2013) y Biloslavo (2004).

³⁸ No se incluyen centros adscritos a universidades públicas, ni universidades públicas de gestión privada.

³⁹ Independientemente de la forma jurídica particular elegida por quienes las promueven, ya sean, por ejemplo, sociedades anónimas o fundaciones, y de que tengan o no ánimo de lucro.

Consideramos que, siendo la fuente de información más inmediata y de fácil acceso, es la primera fuente de información que, al respecto, pueden consultar los estudiantes interesados. Por otra parte, las webs (e Internet como canal) son, en la actualidad, uno de los elementos de comunicación que cualquier institución tiene en consideración para difundir, especialmente de manera externa, sus productos o servicios. Además, en el caso de las instituciones universitarias se convierte en una plataforma de acceso público donde debería encontrarse su misión y los objetivos específicos que persigue. La web de cada institución debería estar orientada a facilitar información inmediata y accesible a sus *stakeholders*, así como a todos aquellos que muestren interés por conocer dichos rasgos y características. A su vez, por su propia naturaleza y sentido, suele ser la fuente de información más actualizada⁴⁰.

Sobre las instituciones universitarias objeto de estudio, el primer aspecto que se analiza es la presencia o no de una declaración de misión. Por lo que se refiere a las veintisiete universidades, efectivamente, se encuentra una declaración de misión de manera explícita. Si bien en la mayoría de ellas (veinte) no se hace mención expresa al término “misión”⁴¹ puede considerarse, sin ninguna duda, que diferentes tipos de declaración encajan adecuadamente en la naturaleza y en la esencia del concepto. Esta circunstancia, y práctica, es un aspecto común, tal y como se ha expuesto en el primer capítulo, recogida por la literatura del *management*, respecto al conjunto de organizaciones empresariales, independientemente de su naturaleza, peculiaridades y sector de actividad en el que actúen.

⁴⁰ Esto se ha constatado durante la realización del presente trabajo de investigación. En concreto una de las instituciones observadas modificó, durante el periodo de recopilación de la información, estudio y redacción de este trabajo, su declaración de misión.

⁴¹ En siete de ellas (26%) sí se hace mención expresa al término “misión”.

En cuanto a las denominaciones que se utilizan son variadas y, en su inmensa mayoría, responden a términos o expresiones empleados por organizaciones empresariales de otra naturaleza.

En concreto se observa lo siguiente: siete de ellas hace mención expresa al término “misión”⁴², tres hacen referencia al concepto “declaración”⁴³, dos emplean el término “ideario”⁴⁴, y dos recurren al término “valores”⁴⁵. A su vez, cuatro de ellas hacen referencia directamente al nombre de la institución o a sus siglas⁴⁶, otras cuatro emplean “Carta/Saludo del/de la Rector/a”⁴⁷, y tres la introducen en la presentación de la universidad⁴⁸. En el caso de las dos restantes, una de ellas recurre a presentarse como un tipo de universidad específica asociada al movimiento religioso que la promueve⁴⁹, y la otra apela a una referencia genérica de universidad⁵⁰.

⁴² IE University (“Nuestra misión”), Universidad a Distancia de Madrid (“Misión”), Universidad Católica de Murcia (“Misión y visión”), Universidad de Navarra (“Identidad y misión”), Universidad Loyola (“Identidad y Misión”), Universidad Pontificia de Comillas (“Nuestra misión universitaria”), y Universidad San Jorge (“Misión”).

⁴³ Universidad Católica de Ávila (“Declaración de identidad”), Universidad CEU San Pablo (“Declaración de principios”), y Universidad Pontificia de Salamanca (“Declaración de Identidad”).

⁴⁴ Universidad Alfonso X El Sabio (“Orígenes e ideario”) y Universidad Francisco de Vitoria (“Ideario”).

⁴⁵ Universidad Camilo José Cela (“Compromisos y valores”) y Universitat Internacional de Catalunya (“Filosofia i valors”).

⁴⁶ Mondragon Unibertsitatea (“¿Qué es la M.U.?”), Universidad Europea Miguel de Cervantes (“Acerca de la UEMC”), Universidad Isabel I (“El Estilo Isabel I”) y la Universitat Oberta de Catalunya (“Coneix la UOC”).

⁴⁷ Universidad CEU Cardenal Herrera (“Saludo de la Rectora”), Universidad Europea de Canarias (“Carta de la Rectora”), Universidad Europea de Madrid (“Carta de la Rectora”) y Universitat Abat Oliba CEU (“Saludo del Rector”).

⁴⁸ Universidad Católica de Valencia (“Presentación”), Universidad Nebrija (“La Universidad”) y Universitat Ramon LLull (“La institució”).

⁴⁹ Universidad de Deusto (“Universidad jesuítica”).

⁵⁰ Universidad Internacional de La Rioja (“Idea de Universidad”).

En cuanto al contenido de las declaraciones de misión de las diferentes instituciones universitarias se encuentran bastantes coincidencias respecto a los temas y aspectos expuestos en los apartados anteriores sobre la misión de las universidades. Las diferencias que pueden observarse, en muchos casos ligeras, se dan en el orden y en la extensión dedicada a la exposición de los diferentes elementos. Parece evidente que este aspecto está directamente relacionado con la importancia o el énfasis que cada institución desea otorgar a la presencia y exposición de aspectos o características concretas.

Los conceptos o componentes que son expuestos con mayor frecuencia en las diferentes declaraciones de misión son los siguientes:

- Nacimiento / Antigüedad
- Inspiración / Fundamentos / Principios / Valores
- Ubicación / Instalaciones / Servicios de apoyo
- Actividades desarrolladas (Investigación / Docencia / Transferencia del conocimiento)
- Servicio / Compromiso / Influencia / Transformación de la sociedad
- Formación integral de los estudiantes
- Formación de profesionales / Inserción laboral⁵¹
- Componentes y contribución de los diferentes miembros de la comunidad universitaria⁵²
- Internacionalidad
- Extensión universitaria

A su vez, si bien en menor medida, aparecen referencias a:

⁵¹ A los que suelen referirse, generalmente, como objetivos principales.

⁵² Profesores, alumnos, directivos y personal de administración y servicios.

- Búsqueda de la verdad⁵³
- Referencias al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)⁵⁴
- Cultura como elemento a contemplar en la formación universitaria⁵⁵
- Integración de los saberes⁵⁶

También, cabe destacar la aparición recurrente de algunos términos, como son los de: “excelencia”, “calidad”, “innovación⁵⁷” o “empleabilidad”. A su vez, asociados a las características y finalidad de las instituciones universitarias y a los fundamentos, principios o valores sobre los que se inspiran y proponen, se encuentra, en la mayoría de ellas, el término “libertad”.

En definitiva, cabe afirmar que las declaraciones de misiones de las instituciones universitarias estudiadas presentan características muy similares. Como antes se ha afirmado, las diferencias fundamentales se encuentran en el orden de exposición de los diferentes componentes o apartados y en la extensión dedicada a cada uno de ellos. En este sentido, contrastan la declaración más extensa con 1.892 palabras⁵⁸, respecto a la de menor extensión que contiene tan solo 44 palabras⁵⁹. La mayoría se encuentran entre 200 y 800 palabras. Esta diferencia de extensión también se encuentra en las declaraciones de muy diversas organizaciones empresariales, tal y como recogen los trabajos de Jones y Kahaner (1995) y de Abrahams (1999; y 2007).

⁵³ En 8 de las 27 declaraciones de misión (30%).

⁵⁴ También en 8 de las 27 declaraciones de misión (30%).

⁵⁵ En 4 de las 27 declaraciones de misión (15%).

⁵⁶ En 3 de las 27 declaraciones de misión (11%).

⁵⁷ Académica, pedagógica, metodológica o tecnológica.

⁵⁸ Universidad Pontificia de Comillas.

⁵⁹ IE University.

Otro aspecto interesante que queríamos observar es en qué medida las misiones de las instituciones universitarias se adaptaban a los criterios dominantes sobre las declaraciones de misión, tal y como se ha expuesto en el primer capítulo de esta investigación. Son aquellos que la literatura del *management* sobre la misión los ha considerado como tales, como consecuencia de haber sido recogidos como la práctica más habitual de las organizaciones empresariales.

Según Rey (2011, 21) se puede decir que, en la actualidad, la manera más representativa de entender lo que es la misión de una organización, y por tanto el criterio dominante, es la contribución a un conjunto determinado de *stakeholders*. Sin embargo, el análisis de las declaraciones de misión de las universidades objeto de estudio muestra, tal y como se ha recogido en el apartado anterior, que además de a los *stakeholders* internos (comunidad universitaria) y a los externos (diferentes instituciones o sociedad en general), sobre los que impacta su actividad, incluyen un conjunto más amplio de elementos, como son el ideario⁶⁰, los principios, los valores, las instalaciones o las actividades.

Esta constatación es consistente con la naturaleza, fines y objetivos, generales y específicos, de las instituciones universitarias. Del estudio de los casos seleccionados la forma y los contenidos de la misión de las instituciones universitarias encontrarían perfecto acomodo en la propuesta del modelo de misión Ashridge, expuesto anteriormente en el apartado 1.2 (“Sobre su contenido y elementos”)⁶¹. Por otra parte, la presencia de este conjunto amplio de

⁶⁰ Cuya “traducción” en el mundo empresarial tradicional podría ser identidad corporativa.

⁶¹ Según dicho modelo la misión contempla cuatro elementos: el propósito (contribución a sus *stakeholders* y a la sociedad en general), la estrategia (entendida como posicionamiento competitivo y competencias distintivas), los valores (creencias fundamentales) y los estándares y comportamientos (políticas y modos de comportamiento que sustentan el sistema de valores y su competencia distintiva). Una lectura y análisis de las veintisiete declaraciones de misión permite constatar que estos elementos están presentes.

componentes es considerada por la literatura del *management* como otra forma de entender la misión (Rey, 2011, 26).

Teniendo en consideración, tal y como se puede extraer de la literatura del *management*, que la misión sería el “para qué” de una organización (Baetz and Bart, 1996) y la “contribución” que identifica a una organización y a quienes la forman (Cardona y Rey, 2008, 68), para las instituciones universitarias, como caso particular de organizaciones, no plantea duda alguna su relevancia. Antes lo contrario, por lo hasta aquí expuesto. De hecho puede afirmarse que se convierte en elemento central y esencial.

Tal y como confirma su presencia en sus respectivas páginas webs, las declaraciones de misión de las instituciones universitarias son públicas y, como consecuencia, se convierten, a efectos de todos los *stakeholders* (internos y externos), en una promesa respecto a los servicios que ofrecen y respecto a una “manera particular”, la suya, de ofrecerlos. En definitiva, unos servicios de formación universitaria que han de incorporar todos los elementos y componentes tangibles e intangibles que en la misión se enuncian.

Como consecuencia, la misión se convierte en un compromiso ineludible para quienes ejercen el gobierno de las instituciones universitarias. Si a esto le unimos lo expuesto en los apartados previos (presencia de la misión de las instituciones universitarias en los pensadores que han abordado el papel e influencia de las universidades en la sociedad, así como en el marco regulatorio y en las iniciativas públicas y privadas de impulso a las funciones y actividades de las universidades) se confirma la hipótesis H1:

H1: El gobierno de una Universidad incorpora la implantación efectiva de una misión.

Una vez confirmada esta hipótesis, en los siguientes apartados se analizan, respectivamente, tres aspectos de interés: la influencia que sobre las misiones específicas de las instituciones universitarias han ejercido o están ejerciendo tanto la perspectiva tradicional, como la actual; la relevancia que tiene la misión para dichas instituciones; y los posibles problemas que aparecen a la hora de implantarla de manera eficaz.

2.4. Influencia y presencia de las diferentes perspectivas en las misiones específicas

Una vez expuesta la presencia de la misión en las instituciones universitarias desde tres puntos de vista parece oportuno introducir una reflexión sobre en qué medida la perspectiva tradicional, a través de dos de los pensadores más influyentes respecto a la misión de la universidad, así como el marco actual, determinado por la legislación, la construcción del EEES y las exigencias del contexto económico-social, están influyendo en las misiones específicas de instituciones universitarias concretas.

La revisión de las misiones específicas de las instituciones universitarias analizadas permite observar que las diferentes perspectivas han influido en los proyectos y propuestas universitarias, y, como consecuencia, en las propias declaraciones de misión. Cuestión oportuna parece examinar en qué medida lo están haciendo unas y otras.

Es en este aspecto donde se percibe una cierta diferencia. Hay algunas instituciones que mantienen, y por tanto se encuentra en sus declaraciones de misión, la idea de universidad propuesta por Newman, en aspectos concretos como la “búsqueda de la verdad” o la “integración de los saberes”. En mucho

mayor grado incorporan que son lugares donde se ha de ejercer y vivir la “libertad”.

Sin embargo, en cuanto a presencia e influencia en las declaraciones de misión, domina el pensamiento de Ortega. En especial en lo que se refiere a dos de sus “misiones”: la formación de profesionales y la investigación. Ya que en mucha menor medida se encuentran referencias a la “transmisión de la cultura”. También se deja ver su influencia respecto a la presencia y a la deseable intervención de las instituciones universitarias en los temas que son relevantes para la sociedad a la que pertenecen.

No obstante, hay un aspecto en el que ambos coinciden y que también se dejan ver en las misiones de las instituciones universitarias, que es la contribución a lo que se podría definir como elevar el “tono” intelectual y cultural de los ciudadanos que por ellas pasan.

Pues si esta perspectiva se deja notar, lo que se percibe con total claridad e intensidad es la gran influencia que el marco regulatorio y las iniciativas nacionales y europeas están teniendo sobre la misión, las funciones y el papel que se espera y desea que jueguen las instituciones universitarias en las economías y sociedades actuales.

En este sentido, es indudable, como se recogen en la inmensa mayoría de las declaraciones de misión, que uno de los objetivos fundamentales es la formación de graduados y su adecuación a las demandas profesionales y sociales, además de contribuir al avance del conocimiento, a través del desarrollo de la investigación, y a transferirlo al sector productivo. En definitiva, lo que se plantea, y se recoge, es demostrar un compromiso con el progreso social.

La conexión entre el marco regulatorio⁶² y los avances y recomendaciones surgidas en el ámbito del EEES es total, ya que este recoge el espíritu de gran parte de las diferentes declaraciones de las Conferencias de Ministros participantes en el Proceso de Bolonia.

En definitiva, lo que puede afirmarse es que cada una de las perspectivas presentadas han dejado su impronta en la manera de entender y definir la misión de las instituciones universitarias, pero son las necesidades y los retos que actualmente se les plantean las que acaparan un mayor protagonismo y presencia, y se dejan ver, de manera explícita, en las declaraciones de misión de las instituciones universitarias analizadas.

2.5. Relevancia de la misión en las instituciones universitarias

Además de los aspectos generales expresados en el capítulo primero sobre la influencia e impacto de la misión sobre cualquier organización, se puede encontrar en la literatura algunos estudios sobre la misión en el caso de las instituciones universitarias. Si bien la mayoría de ellos son estudios muy específicos, en cuanto a tipo de instituciones y países, es posible obtener perspectiva y extraer conclusiones generales relevantes de aplicación al objeto del presente trabajo. Las exponemos a continuación.

Özdem (2011) afirma que empieza a ser frecuente que las instituciones universitarias introduzcan para su gobierno y dirección instrumentos empresariales. Precisamente, es esta perspectiva, la que conduce a que la misión se convierta para estas instituciones en un elemento indispensable a tener en cuenta en el diseño e implementación de una estrategia.

⁶² Fundamentalmente la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, *por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*.

Compartiendo este punto de vista, consideramos que para el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada es de especial interés para su gobierno apoyarse en un modelo de dirección empresarial consistente con su actividad y objetivos, y en donde la misión y su cumplimiento sean considerados como su fin último.

Y lo es porque a quienes tienen responsabilidad de gobierno en dichas instituciones les corresponde velar por el desarrollo de su misión y alcanzar los objetivos generales establecidos por ella (Velcoff and Ferrari, 2006).

Para Kissel (2011) las universidades deberían centrar y basar su diferenciación en su misión y en sus valores centrales (*core values*). En esta misma línea se manifiesta Fârte (2013) al considerar que una institución universitaria tiene que definir con claridad y precisión qué tipo de institución es y cuál es su misión. Y lo ha de hacer porque, precisamente, la misión se convierte en un elemento fundamental de diferenciación de una institución universitaria, independientemente de otras características.

Las misiones de las instituciones universitarias deberían ejercer una fuerte influencia sobre ellas, ya que según Meacham (2008) encarnan una herencia única, tradiciones y valores. En esta misma dirección, Atkinson (2008) afirma que una declaración de misión aporta identidad institucional y creencias compartidas. Por ambos aspectos, la misión ayuda a mantener un foco claro y preciso sobre las prioridades que una institución universitaria ha de perseguir y cumplir (Velcoff and Ferrari, 2006).

Fârte (2013) considera que para la viabilidad y el desarrollo de cualquier institución universitaria es indispensable desplegar actividades que den a conocer

su propuesta. Una propuesta que ha de ser específica y diferencial. En este sentido, el papel de la misión debería indicar con claridad: oferta académica, entorno de aprendizaje, y otras organizaciones e instituciones con las que interactúa.

Respecto a la propuesta, programas y actividades concretas desarrolladas por las instituciones universitarias, Meacham (2008) considera que la misión debe ejercer un papel de guía y orientación en cuanto a los programas académicos que desarrolla una institución universitaria. Mientras que para Morphew y Hartley (2006) una misión clara y concreta ayuda a distinguir y a discriminar entre las actividades que, desde el punto de vista institucional, tendrían cabida y las que no lo tendrían.

Este factor “discriminatorio” que introducen estos autores respecto a la misión es, a nuestro juicio, un aspecto muy relevante. Y lo es porque la misión se convierte en referencia sólida y estable, para quienes ejercen funciones de gobierno en una institución universitaria, respecto a discriminar entre las actividades académicas (o extraacadémicas) que tienen “sentido” desarrollar según la misión, y las que no lo tendrían. Como consecuencia, estas últimas no tendrían cabida. En definitiva, las misiones de las instituciones universitarias, si fuesen respetadas, se convertirían en un buen indicador de cómo desean presentarse a sí mismas (Kuenssberg, 2011).

Respecto a los *stakeholders*, para Morphew y Hartley (2006) la misión se convierte en una propuesta compartida, que, por un lado, inspira y motiva a los miembros de la institución universitaria, y, por otro, se convierte en un instrumento de comunicación e información hacia el exterior. En esta misma línea, Palmer y Short (2008) consideran que para las instituciones universitarias,

la misión es útil, además de para la planificación estratégica, para inspirar y alinear a los *stakeholders* internos y para facilitar perspectiva a los externos.

Para Yeung (2013) la misión es el elemento que conecta y genera alineamiento entre los *stakeholders* internos y los externos. Y para Fârte (2013) el cumplimiento de la misión debería ser demandada y exigida por todos ellos.

Siguiendo a Meacham (2008), se puede afirmar que la misión de una institución universitaria no es una relación de obligaciones impuestas, sino una declaración pública de responsabilidades aceptadas voluntariamente hacia los *stakeholders*. En general para con su comunidad universitaria, y muy particularmente para con sus estudiantes.

Como conclusión, es especialmente relevante considerar que una misión, implantada de manera efectiva en una institución universitaria, asegura su estabilidad y su continuidad en lo fundamental, su identidad, frente a situaciones económicas adversas o frente a cambios en los responsables de su gobierno y administración (Meacham, 2008).

2.6. Dificultades en la implantación de la misión en las instituciones universitarias

Si el apartado anterior ha mostrado la relevancia de la misión para las instituciones universitarias, el objeto de este es exponer las principales dificultades que pueden darse en el proceso de implantación efectiva.

En primer lugar, conviene aclarar dos posibles confusiones conceptuales asociadas al concepto de misión en el ámbito de las instituciones universitarias.

Una posible primera confusión tiene su origen en la perspectiva adoptada en debates o discusiones sobre la Universidad. En este contexto suele confundirse el concepto de misión que se asocia de manera genérica a dicha institución (aspecto expuesto y tratado en los dos primeros apartados de este capítulo), con el de misión específica que corresponde, por su propia naturaleza y alcance, a cada una de las declaraciones explícitas asociadas a instituciones universitarias particulares (abordado en el apartado tercero de este capítulo). El debate sobre el papel genérico o misión de la Universidad, y si dicha institución lo está cumpliendo, no es el objeto de este trabajo, tal y como se ha especificado con anterioridad. El objeto de este trabajo son las misiones específicas de las instituciones universitarias de iniciativa privada y los aspectos fundamentales que han de tener en cuenta quienes las gobiernan para su implantación efectiva.

Por otra parte, se puede incurrir en una segunda confusión al considerar el concepto de misión y el de objetivos generales. Ésta posible confusión es más relevante que la anterior por la naturaleza y el objeto de este trabajo. Es de vital importancia no incurrir, a la hora de abordar la aplicación efectiva de la misión, en confundir la necesidad de alcanzar unos determinados objetivos generales con el cumplimiento de una misión. En este sentido, es oportuno insistir, siguiendo a Cardona y Rey (208, 68), en que la misión supone contribución y los objetivos alcanzar una determinada posición, respecto a alguna magnitud considerada como relevante para la actividad desarrollada.

En cualquier tipo de organización, tal y como deja constancia la literatura del *management*, revisada en el primer capítulo de este trabajo, la misión es un concepto más amplio y profundo que el concepto de objetivo. De hecho, los objetivos generales (y en muchas declaraciones de misión, de muy diversas organizaciones e instituciones, así lo recogen) pueden aparecer incluidos en la

declaración de misión, pero no son, por la propia definición del concepto, la misión.

Desde un punto de vista práctico, esto quiere decir que una organización puede estar alcanzando los objetivos generales que le hayan sido planteados, pero eso no implica, necesariamente, que se esté cumpliendo con la misión definida y comunicada de manera explícita, como verdadero fin y sentido de dicha organización.

Como puede apreciarse en los casos de las instituciones universitarias estudiadas, todas ellas incluyen en sus declaraciones de misión elementos y aspectos que cabe considerar como objetivos generales. En particular, la preparación de profesionales. A modo de ejemplo, una institución universitaria puede considerar que ha alcanzado este objetivo, sin duda relevante, si consigue un nivel, internamente satisfactorio, de inserción laboral de sus egresados. No obstante, esto no conduce necesariamente a que dichos egresados estén, en su ejercicio profesional, teniendo en consideración y actuando según los principios y los valores que dicha universidad ha intentado transmitirles durante su estancia y periodo de formación.

Este ejemplo permite a su vez percibir que, si la aplicación efectiva de la misión de una organización empresarial plantea problemas, tal y como se expresó en las conclusiones del capítulo anterior, esa misma cuestión para el caso de las instituciones universitarias se convierte en un problema de mayor complejidad. Esta complejidad está asociada a dos consideraciones. La primera es que los elementos o aspectos nucleares que se han de implantar, dada la naturaleza de la actividad que desarrollan, son intangibles y trascendentes. La segunda es que los canales de información e influencia de la institución, respecto a la misión, son

personas: fundamentalmente los profesores. Son ellos quienes pueden y han de “transferir” esos elementos o aspectos intangibles y trascendentes. En definitiva, son ellos quienes dan vida y encarnan la misión, y quienes la transmiten (por ejemplo, principios orientadores para la vida personal y profesional de los estudiantes). Por lo tanto, existe una total dependencia de su motivación y su voluntad a la hora de implantar una misión concreta. Estas dos consideraciones, de alta complejidad, son centrales, ya que sin esa “transmisión” y “transferencia” la misión no podrá darse por cumplida.

De manera explícita, esos componentes intangibles y trascendentes se exponen y expresan, en la declaración de misión, bajo la consideración de inspiración, fundamentos, principios y/o valores. A nuestro juicio, es precisamente en estos componentes específicos, intangibles y trascendentes de la misión donde se encuentra la diferencia crítica entre las diferentes instituciones universitarias⁶³.

Dado que el servicio fundamental que prestan estas instituciones es la educación universitaria, en definitiva la formación de personas (en particular, las que han sido atraídas por una promesa específica), se ha de insistir en que es necesario que todos aquellos que participan e interactúan en este proceso de formación compartan y vivan, en gran medida o al menos en los puntos nucleares, los principios y modos de actuación que allí se enuncian y, por tanto, se han “prometido”.

⁶³ Esto también es válido para el caso de instituciones u organizaciones empresariales dedicadas a un mismo producto o servicio, ya que es, precisamente, en estos elementos donde también se encontrará la diferencia esencial entre sus misiones y por tanto entre ellas. A modo de ejemplo, se podría señalar que toda empresa automovilística promete y produce automóviles, pero la diferencia esencial, entre las que se dedican a ello, se encontrará en lo que cada una de ellas pretende, más allá del producto, inspiradas y apoyadas en unos principios y valores.

En este sentido, según Davis, Ruhe, Lee y Rajadhyaksha (2007), la existencia de referencias éticas como propuesta central de la misión de una institución universitaria atrae e influye en la orientación de sus estudiantes. La presencia de ese componente afecta al comportamiento de sus empleados y es percibido, como tal, por los estudiantes. Para estos autores lo que podríamos definir como “referencias éticas” emanan de los valores que cada institución universitaria considera como “correctos” y que vienen determinados de manera explícita por la misión. En el caso de las instituciones objeto de estudio a través de referencias a su inspiración, sus fundamentos y/o sus principios.

No obstante, la atracción e influencia sobre la orientación y comportamiento de estudiantes y resto de miembros de la institución, solo se producirá si quienes velan internamente por el cumplimiento de la misión consiguen que ésta realmente influya en el comportamiento organizativo (funcionamiento y toma de decisiones), y que, por tanto, contribuya a la unificación de las diferentes acciones orientándolas hacia ese fin común.

Una vez expuestas estas consideraciones de fondo podemos identificar algunos aspectos que también pueden generar dificultades a la hora de implantar de manera eficaz una misión en las instituciones universitarias. La literatura que ha tratado el tema recoge alguna de ellas.

Un primer aspecto a considerar es que, tal y como cabe deducir de las declaraciones de misión de las instituciones universitarias analizadas⁶⁴, en todas ellas aparecen componentes similares, y no significativamente singulares, como podrían ser las actividades de docencia e investigación, las instalaciones o los servicios de apoyo.

⁶⁴ Ver Anexo.

En esta línea, sobre los términos más habituales empleados en las declaraciones de misión de las instituciones universitarias, se manifiesta Atkinson (2008) confirmando la existencia de un lenguaje común. Según este autor este hecho evidencia un claro mimetismo.

Para Rowley, Lujan y Dolence (1997, 44) las declaraciones de misión suelen ser muy similares, lo que hace muy difícil o imposible distinguir unas instituciones de otras, tomando como referencia dichas declaraciones. A su vez, consideran que las declaraciones de misión no son efectivas para proporcionar una orientación estratégica y una base sobre la que planificar actividades.

Estas conclusiones son muy similares a las obtenidas en el estudio elaborado por Finley, Rogers y Galloway (2001) que revela que no hay diferencias significativas en las declaraciones de misión de las instituciones universitarias y, por lo tanto, no proporcionan una base para la diferenciación. Para estos autores esta constatación implica que todas persiguen una estrategia muy similar y/o las declaraciones de misión no proporcionan un cuadro completo de la estrategia. Como consecuencia, consideran que esto puede generar problemas a la hora de adoptar decisiones institucionales relevantes, ya que no podrán ser tomadas eficazmente si no existe una orientación clara respecto a lo que la institución estará dispuesta a hacer o no. Como respuesta a este estudio Bingham, Quigley y Murray (2001) consideran que la diferencia entre instituciones educativas no viene determinada por las declaraciones de misión sino por lo que creen los consumidores que las diferencian. Por lo tanto, lo que deben hacer es ajustar y actualizar la propuesta central de sus misiones en función de las tendencias y necesidades detectadas en el entorno.

Para Orwig y Finney (2007) las declaraciones de misión no son tampoco, para una gran parte de las instituciones universitarias, lo suficientemente diferenciales. Kuenssberg (2011) también constata una gran uniformidad en las declaraciones de misión de estas instituciones. Se utilizan los mismos términos y la consecuencia es una escasa diferenciación.

Además, Kuenssberg (2011) observa una gran variación en la extensión de las declaraciones de misión de diferentes instituciones universitarias. Esto puede comprobarse en el caso de las declaraciones de misión de las instituciones universitarias analizadas⁶⁵. A su vez, señala que en estas declaraciones de misión se suele emplear un lenguaje impreciso y no se distingue entre misión, visión, objetivos y valores.

Para Kuenssberg (2011) el problema puede estar en que no hay una definición estándar, en cuanto a contenido y formato, sobre las declaraciones de misión de las instituciones universitarias.

También se constatan críticas, que en algunos casos cabría catalogar de muy duras, respecto a cómo se emplean las declaraciones de misión por parte de algunas instituciones universitarias.

En este sentido, Taylor y Morphey (2010) consideran que las declaraciones de misión en las instituciones universitarias son utilizadas más como elemento de promoción y reclutamiento de estudiantes que como una declaración de valores o aspiraciones. Además, algunas instituciones universitarias intentan “camuflar” su escasa diferenciación mediante el uso de términos ambiguos o manidos.

⁶⁵ Ver Anexo. Este aspecto será tratado con detalle en el capítulo quinto.

Estanek, Michael y Norton (2006) señalan que desgraciadamente los actuales criterios de evaluación están asociados al éxito comercial o a los parámetros que se han de tener en cuenta para aparecer en los rankings, y esto se deja notar en las declaraciones de misión de las instituciones universitarias. Frente a ello proponen que al evaluar a las instituciones universitarias se debería obtener información sobre el grado en que hacen lo que se han comprometido a hacer. Sin duda, se refieren a un aspecto que, a nuestro juicio, debería ser también relevante: la evaluación del cumplimiento real de su misión.

Para Delucchi (1997) algunas afirmaciones que aparecen en las declaraciones de misión no son consistentes con lo que realmente se ofrece en los planes de estudios. Para Taylor y Morphey (2010) la propuesta que públicamente aparece en la declaración de misión no siempre se cumple. En esta misma línea se manifiesta Kissel (2011), ya que según él las declaraciones de misión de las instituciones universitarias pueden decir una cosa, pero muy a menudo sus prácticas demuestran algo distinto.

A este respecto, Kuenssberg (2011) va más allá afirmando que para atender a diferentes *stakeholders*, y transmitir un mensaje y una imagen al mercado, frecuentemente las declaraciones de misión son muy generales, vagas, contradictorias e incluso engañosas.

Precisamente para no incurrir en este problema, Lee, Barker y Mouasher (2013) recomiendan que los compromisos con la “sociedad” aparezcan de manera concreta y explícita en las declaraciones de misión de las instituciones universitarias.

Por otra parte, algunos autores abordan dos aspectos que están relacionados: hasta qué punto la misión es tomada en cuenta por quienes tienen responsabilidades de gobierno, y si la existencia de una misión se deja sentir en el día a día de las instituciones universitarias.

A este respecto, Velcoff y Ferrari (2006) consideran que quienes tienen responsabilidad de gobierno en instituciones universitarias suelen tener una alta percepción de que la misión orienta las actividades que sus instituciones desarrollan. Pero según Atkinson (2008), generalmente en la práctica, los miembros de las instituciones universitarias dan por sentado que la misión es conocida y que está siendo aplicada, pero realmente ni forma parte del día a día, ni está presente en el discurso habitual de la actividad académica. En esa misma línea se manifiestan Meacham y Gaff (2006) al considerar que en las instituciones universitarias las declaraciones de misión se dan por hecho, y precisamente por eso, a su juicio, no pueden ser consideradas como causa⁶⁶ de la actividad desarrollada.

También se encuentran reflexiones sobre posibles problemas tanto con la comunicación interna, como con la comunicación externa de la misión, en el caso de las instituciones universitarias. Respecto a la primera, Abelman (2012) recomienda prestar especial atención a que la misión, y la identidad que contiene, sea comunicada de manera efectiva a todos los miembros de la institución universitaria, especialmente a los directivos y a los profesores, ya que es el “ingrediente central” respecto a la dirección y el desarrollo de las actividades que dichas instituciones han de realizar. Respecto a la comunicación externa, y en particular para las organizaciones que emplean su página web como uno de los

⁶⁶ O “motor”, según la terminología que introduce Rey (2011). Esta característica y dimensión será expuesta en el capítulo cuarto y quinto.

canales para comunicar su misión a sus *stakeholders*, como es el caso de las instituciones universitarias, puede ser interesante la recomendación de Benligiray, Ozsoy y Bukey (2013). Éstos sugieren que para que la información que contiene la misión llegue a los *stakeholders* de manera eficiente es necesario que se pueda identificar y acceder con facilidad a la declaración de misión desde la *homepage*. Para ello proponen que la misión se encuentre bajo los epígrafes: “Sobre [nombre de la organización o institución]”, “Acerca de [idem]”, o “Nuestra misión”.

Por último, cabe mencionar las conclusiones de dos trabajos que apuntan a dos dificultades, de gran relevancia, a las que han de enfrentarse las instituciones universitarias al intentar implantar de manera efectiva una misión. Por un lado, Taylor y Morphew (2010) señalan que los responsables del gobierno y de la administración de las instituciones universitarias de iniciativa privada deben prestar atención a lo que proyecta la misión. Confusión o incumplimiento en su desarrollo puede socavar la confianza en la institución. Y, por otro, el estudio realizado por Genç (2012) en el que llega a una doble conclusión: que no hay una correlación positiva entre el contenido de la misión y los resultados obtenidos, y que la misión no es un factor motivador e inspirador respecto a los *stakeholders*.

Tras lo expuesto en el apartado anterior es indudable la relevancia e importancia que tiene la misión en el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada, pero por lo aportado en este también lo es la existencia de un alto riesgo de fracaso en su implantación.

Por ello, el objetivo de este trabajo es aportar un modelo conceptual que sirva de referencia, aportando los elementos fundamentales y algunas recomendaciones, para orientar y ayudar a la implantación efectiva de una misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada. Consideramos que el

modelo antropológico de la dirección propuesta por Pérez López (1993) y el modelo tridimensional de la misión propuesta por Rey (2011) configuran un marco conceptual consistente a tener en cuenta para este fin.

La descripción de ese marco conceptual será el objeto de los capítulos tercero y cuarto. Su aplicación y adaptación será la base para la implantación efectiva de una misión en esas instituciones “especiales”, por parte de quienes tienen la responsabilidad de su gobierno. Ese será el objeto de los capítulos quinto y sexto.

2.7. Conclusiones

De lo tratado y analizado en los apartados de este capítulo se extraen las siguientes conclusiones:

- La preocupación y la necesidad de definir cuál es la misión que han de cumplir las universidades está presente en las obras de los pensadores que abordan el papel e influencia de la universidad en la sociedad.
- La misión de las instituciones universitarias está también presente en el marco regulatorio y en las iniciativas públicas y privadas de impulso a las universidades.
- Diferentes estudios y propuestas señalan que cabe hablar de pluralidad de misiones específicas, tantas como instituciones universitarias desean abordar proyectos universitarios concretos y singulares.
- Adoptar una misión concreta y velar por su cumplimiento compete a quienes lideran y gobiernan las instituciones universitarias.

- La misión refleja la singularidad de que cada institución universitaria y de sus elementos y factores constitutivos.
- Las misiones de las instituciones universitarias deben exponerse abierta y públicamente para garantizar una elección informada y adecuada a los intereses de los estudiantes.
- La misión es uno de los factores más influyentes a la hora de atraer a estudiantes a una institución universitaria, y a lo que se puede esperar de ella desde el punto de vista de la sociedad a la que presta su servicio.
- Si la misión es lo que realmente da sentido a la puesta en marcha y funcionamiento de cualquier tipo de empresa y, por lo tanto, se convierte en el objetivo más complejo y ambicioso que se plantea, en el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada su misión y su cumplimiento se convierten en el elemento esencial y diferencial.
- La misión de una institución universitaria es, como origen y fin último de dicha institución, una fuente de inspiración y promesa de servicio hacia toda su comunidad y ámbito de influencia.
- Las misiones de las instituciones universitarias, por ser instituciones “especiales”, presentan peculiaridades asociadas a la especificidad de su actividad (formación, investigación e impacto social).

- Tanto la literatura específica, como el estudio de las declaraciones de misión de las instituciones universitarias de iniciativa privada estudiadas, constatan una gran similitud en las misiones dichas instituciones.
- El factor diferencial crítico entre diferentes instituciones universitarias se encuentra en los factores intangibles y trascendentes recogidos en su misión.
- La peculiaridad de las instituciones universitarias y, como consecuencia, de sus misiones influirá en la manera de hacerlas efectivas y obligará a desarrollar mecanismos “especiales” para su cumplimiento.
- Por la naturaleza de las instituciones universitarias la aplicación efectiva de sus misiones pasa necesariamente por el alineamiento y compromiso de las personas que interactúan con los destinatarios últimos, los estudiantes, prestando el servicio básico deseado y buscado: obtener formación durante su vida universitaria, de manera fiel a los principios y valores establecidos por la misión.
- La naturaleza de la actividad y los componentes trascendentes que contienen las declaraciones de misión de las instituciones universitarias complican en mayor medida, que en el caso de otras organizaciones empresariales, conseguir pasar del plano de la definición de su misión (declaración) a su aplicación efectiva (sentido, compromiso y orientación) y a la verificación de su cumplimiento.
- La literatura que aborda el estudio de la misión en el caso de las instituciones universitarias muestra su importancia y relevancia, pero

también deja constancia, por las dificultades que conlleva, del alto riesgo de fracaso en su implantación efectiva.

- Una institución universitaria solo será capaz de cumplir con su única y específica declaración de misión, si la acción de gobierno (inspirándose en ella y teniéndola en consideración) está orientada a su aplicación efectiva, en el proceso de toma de decisiones⁶⁷ y en las actuaciones que afectan a toda su comunidad (véase figura 5)



Figura 5

⁶⁷ El análisis de los procesos de toma de decisiones y los principios que rigen el comportamiento en las organizaciones, elementos indispensables del trabajo directivo y de quienes desarrollan tareas de gobierno, puede encontrarse en Bastons (2004).

PARTE II
EL MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 3: LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN DE JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ

El objetivo de este capítulo es exponer la teoría de la organización y el modelo de gobierno de Juan Antonio Pérez López⁶⁸. Respecto al objeto de este trabajo, el enfoque que propone este modelo, que se ha denominado antropológico, permite abordar y entender el concepto de la misión desde una perspectiva más amplia y completa que otros modelos que, consciente o inconscientemente, se vienen aplicando en el ámbito de la gestión empresarial.

Si además, como destaca Özdem (2011), las instituciones universitarias están introduciendo, para su gobierno y dirección, perspectiva e instrumentos empresariales, donde la misión se convierte en elemento central a tener en cuenta, este modelo, por los conceptos que introduce y las relaciones que entre ellos establece, puede aportar, a quienes adoptan decisiones de gobierno, una perspectiva superior a la hora de tener en consideración el papel e importancia de la misión, aplicarla eficazmente, y, como consecuencia, llegar a cumplirla. Si a esa relevancia de la misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada, que ha sido recogida y expuesta en el capítulo segundo, se le une el papel crítico que juegan las personas que lo integran, y la presencia y consideración de necesidades que contribuyen a su perfección (Fontrodona, Guillén y Rodríguez,

⁶⁸ Una aproximación a la figura científica y a la importancia y originalidad de las aportaciones del profesor Juan Antonio Pérez López (1934-1996), en el estudio de las organizaciones empresariales, pueden encontrarse en: Polo, L. (1998): “La figura científica de Juan Antonio Pérez López”, *Discursos en el acto académico homenaje en memoria del profesor Juan Antonio Pérez López*, Universidad de Piura, Piura, Perú, p. 5.; Rosanas, J. M. (2002): “La esencia de la dirección”, *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, junio, pp. 46-54.; y Rosanas, J. M. (2006): “¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?”, *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, julio-septiembre, pp. 38-42.

2010, 119), lo proponemos como modelo de referencia en el gobierno de dichas instituciones.

3.1. Del modelo mecanicista al modelo antropológico

Cualquier concepción sobre el funcionamiento de las organizaciones humanas, y en particular de las empresas, que son evidentemente una de las más relevantes, encuentra su fundamento en una determinada concepción de las personas y del papel que éstas juegan en ellas.

Uno de los primeros autores que planteó de manera clara y profunda esta cuestión fue Chester I. Barnard, y lo expresó de la siguiente manera:

“I have found it impossible to go far in the study of organizations or of the behavior of people in relation to them without being confronted with a few questions which can be simply stated. For example: “What is an individual?” “What do we mean by person?” “To what extent do people have a power of choice or free will?” The temptation is to avoid such difficult questions, leaving them to the philosophers and scientists who still debate them after centuries. It quickly appears, however, that even if we avoid answering such questions definitely, we cannot evade them. We answer them implicitly in whatever we say about human behavior; and, what is more important, all sorts of people, and specially leaders and executives, act on basis of fundamental assumptions or attitudes regarding them, although these people are rarely conscious that they are doing so.” (Barnard, 1968, 8)

A través de ella, Barnard (1968) deja bien claro que no es posible abordar el estudio de las organizaciones empresariales sin enfrentarse el concepto de persona. Se podrá intentar evitar, pero ineludiblemente y de manera continua se estarán haciendo juicios sobre la presencia, papel y actuaciones de las personas. En definitiva, a tenerlas en consideración en el funcionamiento de las organizaciones. Se quiera o no, siempre, se dará respuesta al respecto, aunque sea de manera implícita, ya que son elementos imprescindibles. Es innegable la influencia que esta reflexión ha tenido sobre el estudio de las organizaciones empresariales y el papel crucial y diferencial que en ellas juegan las personas. En

particular, la influencia del pensamiento de Barnard es reconocida explícitamente como deuda intelectual por parte de Pérez López (1993, 62).

La función principal que se les atribuye a las empresas es producir bienes y servicios y satisfacer, a través de ellos, las necesidades de las personas. En éstas, por supuesto, se incluyen tanto a quienes adquieren esos bienes y servicios (“destinatarios” o clientes), como a las que contribuyen a producirlos (“generadores” o empleados).

Partiendo de esta premisa básica, la concepción que se tenga sobre las personas y sus necesidades determina una manera de entender el funcionamiento de las organizaciones (Ferreiro y Alcázar, 2012, 141-143), y como consecuencia la definición de un modelo de organización (véase figura 6).



Figura 6

Una primera concepción corresponde al denominado *modelo mecanicista* (Pérez López y Chinchilla, 1990; y Pérez López, 1993, 76-91). En él la organización es percibida como una máquina, más o menos compleja, que consume recursos para producir bienes. El fin perseguido es la maximización del beneficio, lo que Pérez López denomina *eficacia* (Pérez López, 1993, 82-84). Esto se deriva de una concepción de la persona en que lo único relevante es determinar,

en forma y cantidad, la retribución monetaria u otros aspectos materiales (así como, posibles sanciones) más adecuados para que desarrollen adecuadamente su trabajo.

La segunda concepción es el *modelo orgánico o psicosociológico* (Pérez López, 1993, 92-103). Bajo esta perspectiva, la empresa es percibida como un organismo social. El objetivo perseguido ya no solo es la obtención del beneficio. En este modelo las personas sienten necesidades que van más allá de los incentivos externos, por lo que es necesario contemplar un plano adicional para que las empresas sigan obteniendo beneficios y puedan sobrevivir. Las personas necesitan sentirse satisfechas por el trabajo realizado y, por tanto, atraídas por él. Es decir, hay que conseguir que, ejerciendo su propia responsabilidad alcancen mediante su trabajo logros personales y aprendizaje. De esta manera, las organizaciones así concebidas buscarían la *atractividad*, en la terminología de Pérez López (1993, 101-103), además de la eficacia. Para Pérez López y Chinchilla (1990), si bien esta concepción parece superior a la del modelo mecanicista, puede llevar aparejada dos peligros o posibles corrupciones. Uno de ellos podría ser recurrir a lo que podría denominarse manipulación psicológica para extraer un mayor rendimiento de las personas. El otro podría ser que, ante contextos adversos, se abandonasen las políticas orientadas a generar y mantener la atractividad. Esto significaría derivar hacia una concepción mecanicista, donde se perseguiría exclusivamente la eficacia.

La tercera concepción sería el *modelo antropológico* (Pérez López, 1993, 104-118). En este modelo las organizaciones empresariales son instituciones que proponen y operan bajo unos determinados valores. Si el modelo mecanicista solo contempla las “cosas que la empresa hace” y el psicosociológico le añade el “cómo las hace”, el modelo antropológico introduce otro plano fundamental: el

“para qué las hace” (Pérez López y Chinchilla, 1990). Esta concepción parte de que las personas, realizando un trabajo en una empresa, ya no solo buscan y responden a incentivos (modelo mecanicista), o a la satisfacción que provoca un trabajo bien hecho (modelo psicosociológico), sino que también buscan sentido a lo que hacen, más allá de lo que les reporta desde un punto de vista externo e interno. Para Polo (1993, 135) solo así la acción humana puede alcanzar su finalidad. A su vez, se tiene en consideración que las personas sienten la necesidad de atender o satisfacer necesidades de otras personas e implicarse con este propósito (Melé, 2012, 135). Esto, dadas la misión, los objetivos y la actividad que desarrollan las instituciones universitarias, expuestos en el capítulo segundo, se convierte en un factor decisivo, y un aspecto a tener cuenta por parte de quienes tienen la responsabilidad de gobierno en dichas instituciones. En definitiva toma relevancia el grado de identificación de los miembros con la organización a la que pertenecen y, para Pérez López, se convierte en el factor decisivo para su supervivencia a largo plazo. A este grado de identificación lo denomina *unidad* (Pérez López, 1993, 106). Para Álvarez de Mon (2011, 52) este concepto es imprescindible para el tránsito de empresas-negocio a empresa-institución.

3.2. El octógono

Tras esta presentación de los tres modelos o concepciones de personas y organizaciones, Pérez López, en un diagrama, al que algunos autores han venido denominando como el “octógono” (Alcázar, 2005), representó, mediante un conjunto de variables relevantes y el establecimiento de una relación entre ellas, cómo es y funciona una organización desde una perspectiva antropológica.

Ese diagrama u “octógono”, de gran potencia explicativa, se construye y queda definido mediante la incorporación de las variables y perspectivas que aportan los diferentes modelos expuestos. Es decir, se van superponiendo los tres “planos” hasta configurar una concepción completa del funcionamiento de una empresa, que correspondería según Pérez López a lo que él denomina modelo antropológico de la organización.

El diagrama en el que aparecen todos los conceptos propuestos por Pérez López, así como las relaciones establecidas entre ellos se representa a continuación en la figura 7:

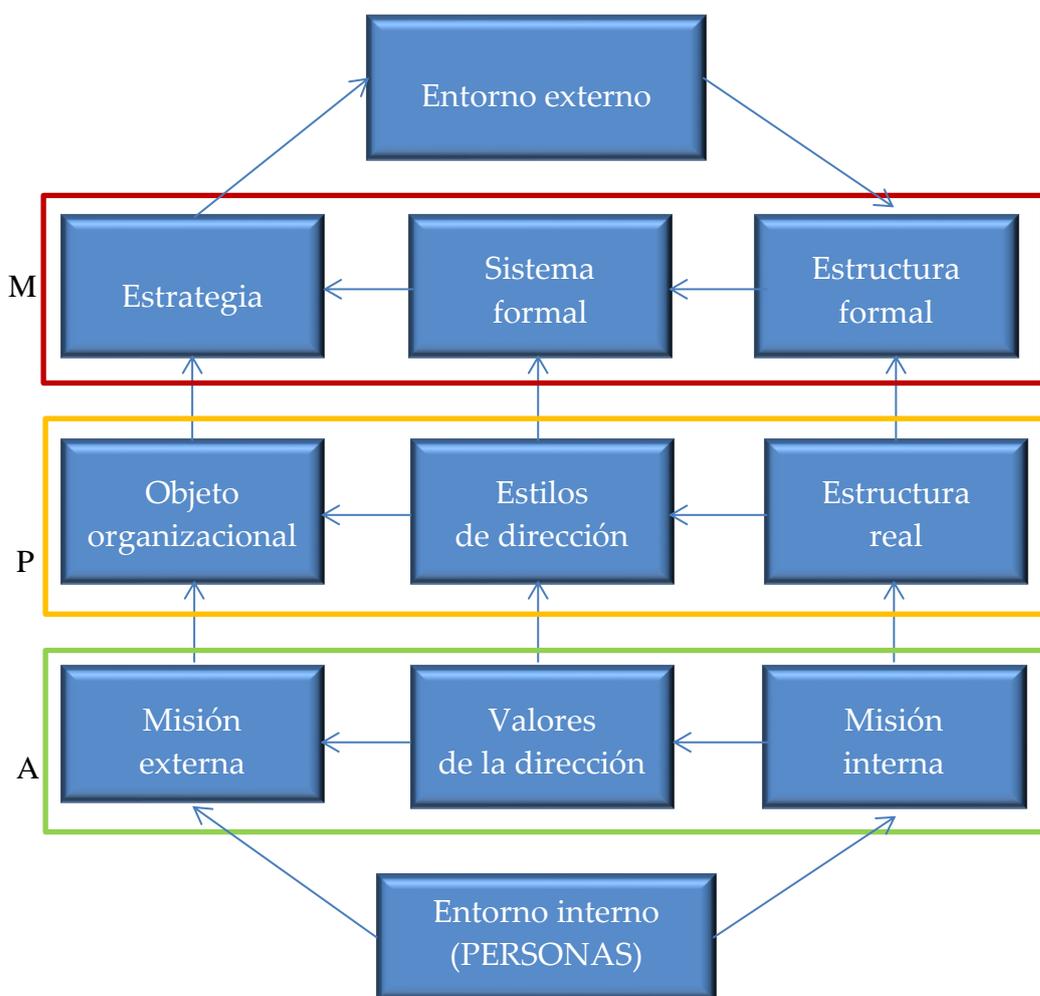


Figura 7

Como se puede observar, en esta figura se han enmarcado tres planos (horizontales) que corresponderían a los tres modelos: el “M” al mecánico, el “P” al psicosociológico y el “A” al antropológico. Cada uno de ellos tiene en consideración un conjunto de variables que pasamos a exponer y a explicar.

El plano “M” del modelo mecánico recoge:

- La *estructura formal* que representa las funciones y roles que se les han sido asignados a las personas que forman parte de la organización. Las personas en este plano son consideradas en cuanto que “algo” capaz de realizar operaciones (Pérez López, 1993, 78 y 79).
- El *sistema formal* que representa la coordinación de las decisiones y de las acciones que han de ejecutar las personas que forman parte de la estructura formal, de tal manera que se alcance el objetivo previsto (Pérez López, 1993, 79).
- La *estrategia* que representa la respuesta (acción concreta) de una organización al entorno en el que se desenvuelve, con el fin de alcanzar su objetivo y propósito (Pérez López, 1993, 79).

El plano “P” del modelo psicosociológico tiene en consideración:

- La *estructura real* que representa las características personales de cada miembro de la organización. En este plano las personas son actores concretos que desempeñan las funciones y tareas establecidas en la estructura formal (Pérez López, 1993, 96 y 97).

- El *estilo de dirección* que representa el modo concreto de actuación y coordinación de las personas desde un punto de vista no formal. Se refiere a los modos de participación de todos los miembros de la organización en lo que respecta a los objetivos marcados, así como al proceso de su comunicación a quienes puedan contribuir a su logro (Pérez López, 1993, 97 y 98).
- El *objeto organizacional* que representa lo que hace o a lo que se dedica la organización, en definitiva los productos y servicios que generan las personas que allí desarrollan su trabajo. Las capacidades y las habilidades con las que se realicen esos productos o servicios generan las competencias distintivas de la organización (Pérez López, 1993, 98).

El plano “A” del modelo antropológico incorpora:

- La *misión interna* que representa las necesidades reales⁶⁹ que la organización busca satisfacer en los miembros de la organización, en tanto en cuanto que como productores sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro del propósito perseguido por la organización (Pérez López, 1993, 112).
- Los *valores de la dirección* que representa el cómo se trata a las personas que forman parte de la organización y los criterios que son tenidos en consideración, así como su ponderación, a la hora de tomar decisiones (Pérez López, 1993, 114-115).

⁶⁹ La “necesidad real” implica para Pérez López que “la satisfacción de esa apetencia no signifique un obstáculo para la satisfacción de otras necesidades más profundas” en el plano cognoscitivo y afectivo del agente en cuestión. Esto ha de ser tenido en consideración tanto para los empleados, como (en relación con la misión externa) para los clientes (Pérez López, 1993, 112).

- La *misión externa* que representa las necesidades reales de sus clientes que la organización busca satisfacer a través de sus productos o servicios (Pérez López, 1993, 111 y 112).

A su vez, el conjunto de variables que aparecen representadas en el “octógono” pueden ser observadas desde una “perspectiva vertical” (columnas). Dicha perspectiva permite establecer la relación de un conjunto de variables con los respectivos entornos en los que la organización desarrolla su actividad, así como fijarse en las variables que determinan sus características específicas (Pérez López y Chinchilla, 1990). Antes de explicar estas relaciones puede ser de ayuda visualizar la figura 8, donde se recurre de nuevo al propio “octógono”, pero relacionando las variables que lo forman “verticalmente”.

Como se observa, la “columna EE” agrupa “Misión externa” – “Objetivo organizacional” – “Estrategia” y representa la relación de la organización con el entorno externo. La “columna EI” agrupa “Misión interna” – “Estructura real” – “Estructura formal” y representa la relación de la organización con el entorno interno. Por último, la “columna PO” agrupa “Valores de la dirección” – “Estilos de dirección” – “Sistema formal” y representa las propiedades y características de la organización.

De estas tres “columnas” cabe destacar la “columna PO”. La razón es que es esa la que “conecta”: la estructura formal con la estrategia, mediante el sistema formal (o sistema de dirección); la estructura real (personas concretas) con el objeto de la organización (productos o servicios que se ofrecen), mediante los estilos de dirección; y la misión interna (satisfacción de los empleados) con la misión externa (satisfacción de los clientes), mediante los valores de la dirección.

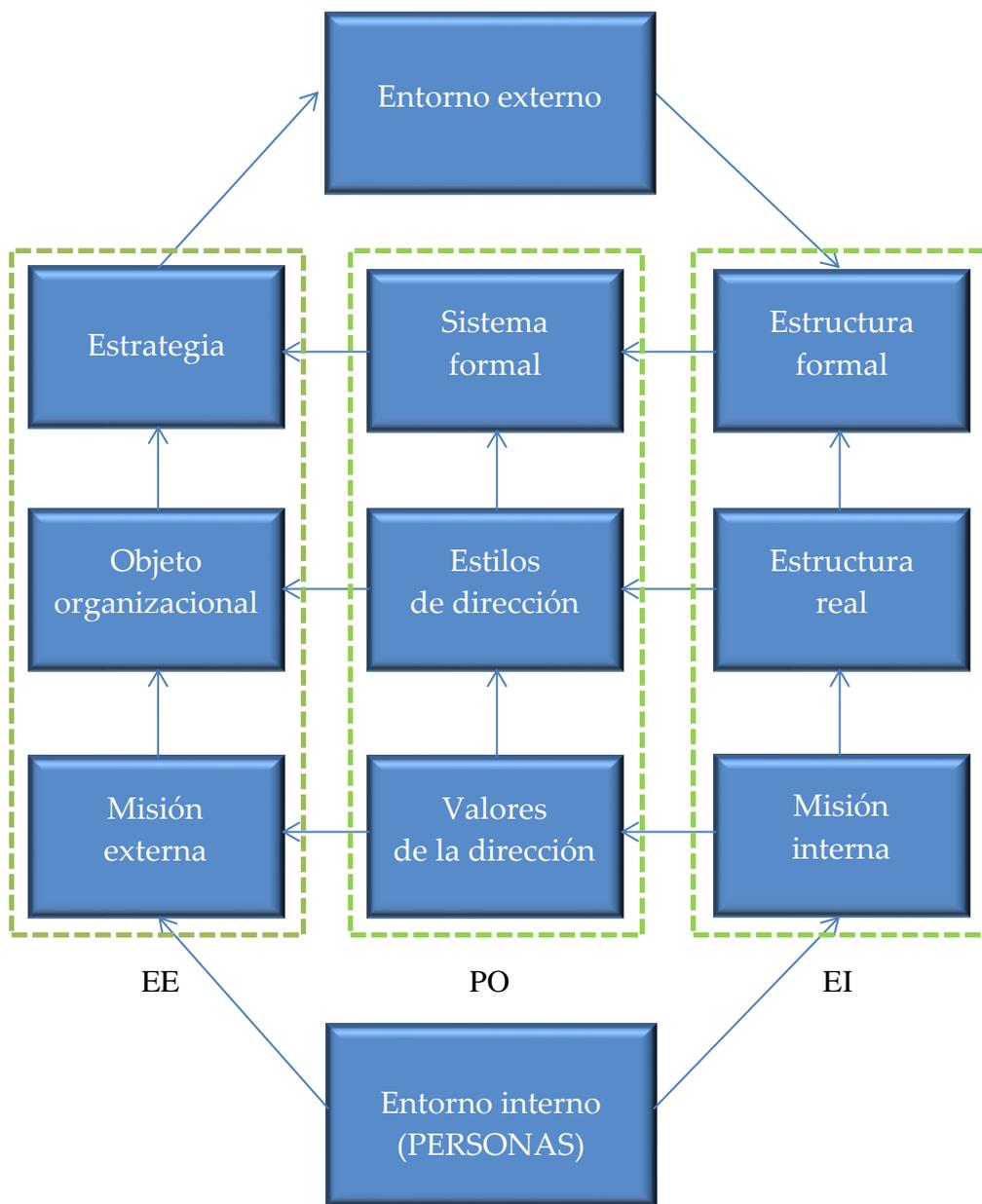


Figura 8

Es, por tanto, la que contiene los elementos internos específicos y diferenciales de la organización que la permiten desarrollar su actividad, alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión de una manera concreta y diferente al de cualquier otra.

A su vez, la “columna EI” permite ver la relevancia de un elemento o factor muy relevante en cualquier organización, pero especialmente en las instituciones universitarias, que es la influencia de la “estructura real”. En definitiva, del impacto que las características personales y las acciones concretas de cada miembro de la institución tienen sobre el desarrollo y el cumplimiento de la misión. Por su importancia, este aspecto es tratado, en el contexto de las instituciones universitarias, en el capítulo séptimo, al exponer el concepto de “dimensión implícita” (Bastons, 2013, 180-184).

3.3. Las motivaciones y la calidad motivacional

Uno de los aspectos más relevantes que abordó Pérez López en su modelo antropológico de la dirección fue el tema de la motivación. Como señala Rosanas (2006), este hecho en sí no es novedoso, ya que muchos autores lo habían hecho con anterioridad. En este sentido destaca que los autores y trabajos que más influyeron en el pensamiento de Pérez López son Maslow (1954); Herberg, Mausner y Snyderman (1959); Herberg (1966); y McGregor (1960, y 1966).

La importancia que Pérez López atribuye a la motivación procede de un hecho básico y elemental, y es que los directivos de cualquier organización solicitan a los empleados que realicen tareas generalmente exigentes y con un determinado nivel de calidad. Por tanto, para realizarlas se requieren unas motivaciones claras y fuertes.

Pérez López parte de la exposición de tres tipos de necesidades que toda persona siente que ha de satisfacer (Cardona, Fontrodona y Pérez López, 1992):

- *Necesidades materiales*: aquellas cuya satisfacción se obtiene desde fuera de la persona. Se está haciendo referencia a la posesión de cosas, la relación con ellas y las sensaciones que se derivan, normalmente placer (o dolor si estuviesen insatisfechas).
- *Necesidades de conocimiento*: aquellas cuya satisfacción depende de la capacidad que la persona tiene de conseguir hacer cosas. Llevarlas a cabo produce sensación de poder y de seguridad ante el manejo y dominio del entorno.
- *Necesidades afectivas*: aquellas cuya satisfacción depende de lograr y mantener buenas relaciones con otras personas, en el sentido de sentirse apreciados y queridos por otros por ser quien se es (y no por poseer determinadas características o por lo que podrían obtener).

Adicionalmente considera que estas necesidades no responden a una jerarquía, sino que las tres están presentes y operan simultáneamente en las personas. En definitiva, buscan sentirse satisfechas en los tres planos que subyacen a ellas: el exterior, el interior y el que afecta a otros.

Como las personas sienten que han de cubrir esas necesidades, toman decisiones y actúan para cubrirlas. En definitiva, encuentran diferentes motivos (Argandoña, 2013, 151) para entrar en acción (véase figura 9).



Figura 9

De ahí se derivan para Pérez López las tres motivaciones que impulsan a la acción humana (Pérez López y Chinchilla, 1990; Cardona, Fontrodona y Pérez López, 1992; Pérez López, 1993, 55; y Ferreiro y Alcázar, 2012, 58-60):

- *Motivación extrínseca*: la que al realizar una acción se obtiene y procede desde fuera de la propia persona (por ejemplo, la retribución o el reconocimiento).
- *Motivación intrínseca*: la que se siente y obtiene interiormente por el hecho de realizar una acción determinada (por ejemplo, la sensación de dominio respecto a la tarea o el aprendizaje).
- *Motivación trascendente*: la que se siente por los resultados que una acción provoca en otras personas (por ejemplo, el servicio a los clientes o la contribución al mantenimiento de la familia).

Las motivaciones extrínsecas e intrínsecas fueron tratadas con anterioridad en la literatura (McGregor, 1966) y, respecto a la motivación trascendente, como nuevamente apunta Rosanas (2006), no cabe atribuir su “descubrimiento” a Pérez López, ya que va asociado indisolublemente a la persona, pero sí el empleo de esa denominación.

En esa línea, otros autores han recurrido a otros términos como los de motivación contributiva (Cardona, 2002; Cardona, Lawrence and Espejo, 2003) o el de motivación prosocial (Grant, 2007).

Una vez definidas las tres motivaciones, éstas pueden incorporarse y “conectarse” al resto de variables representadas en el “octógono”, tal y como se presenta en la figura 10.

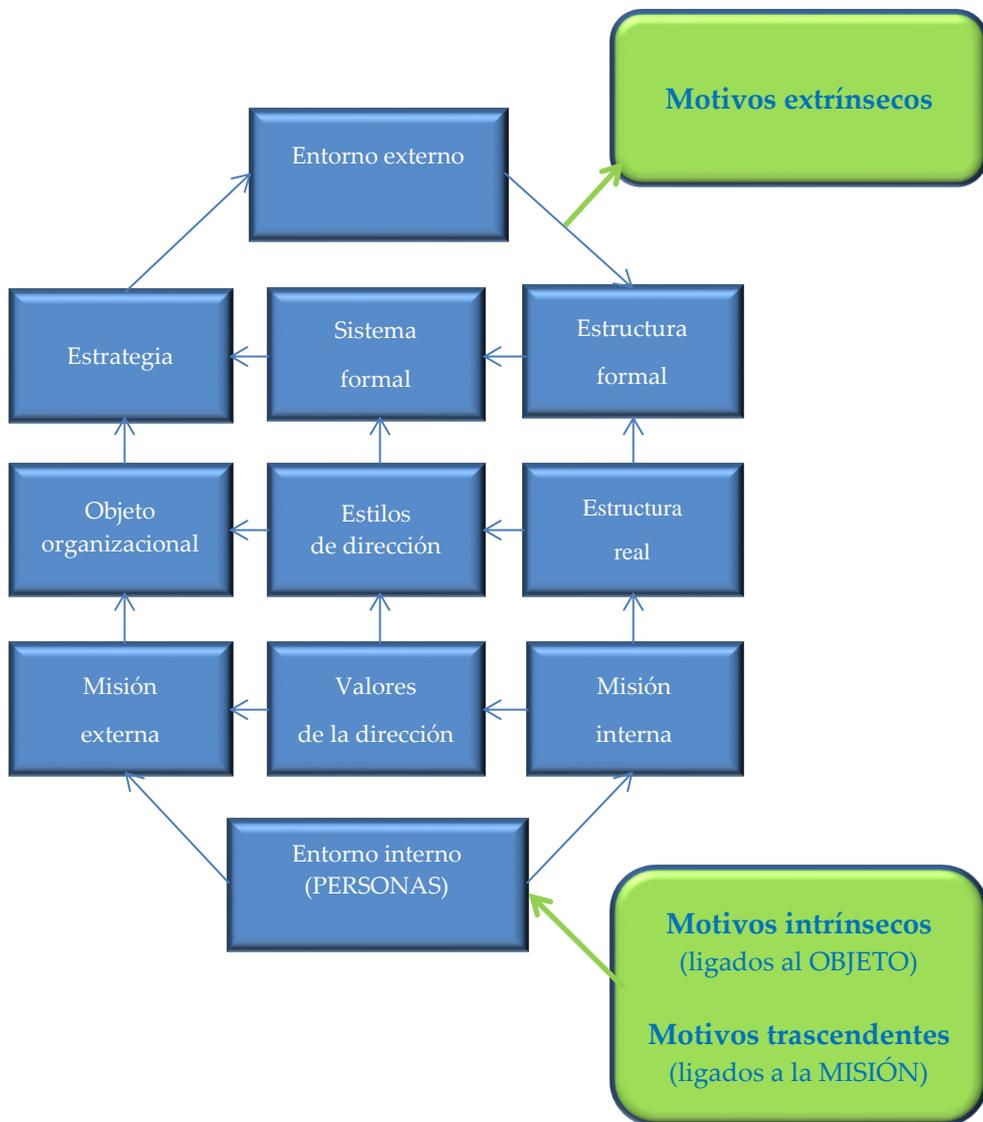


Figura 10

Como se observa, para Pérez López (1993, 111), la motivación trascendente está ligada a la misión de la organización. Esto, como se ha visto en el capítulo segundo y se abordará con mayor profundidad en los capítulos cuarto y quinto, juega un papel fundamental en el ámbito de las instituciones universitarias, dado que los componentes trascendentes recogidos en la misión son su factor diferencial, por lo que este tipo de motivación ha de ser el “resorte” fundamental para su “conexión”. De ahí la relevancia del modelo antropológico de la dirección propuesto por él, respecto a la misión y al papel que, para su orientación y cumplimiento, juega la motivación trascendente de (y para) los integrantes de cualquier organización en general y, muy especialmente, para quienes desarrollan su tarea en instituciones universitarias. En esta misma línea de resaltar la importancia de la presencia e influencia de la motivación trascendente en contextos organizativos de ámbito social, como es el caso de las instituciones universitarias, se manifiesta Rey (2013, 198-200).

Ahora bien, partiendo de que las tres motivaciones⁷⁰ no son excluyentes (Argandoña, 2011), es decir están presentes de manera simultánea en las personas, y son ellas las que impulsan a la acción de las personas, parece lógico preguntarse sobre la influencia o el “peso” de cada una de ellas en la toma de decisiones. Se entiende por *calidad motivacional* de una persona, cuando entra en acción, a la sensibilidad que tiene respecto a cada uno de las tres motivaciones (Pérez López y Chinchilla, 1990; y Pérez López, 1993, 57). Se está haciendo referencia a la

⁷⁰ Pérez López distingue entre motivos y motivaciones (impulso para el logro de los motivos). Considera que al apelar directamente a las motivaciones se incurre en una simplificación y eso conlleva ciertos riesgos. Esto es así porque en una teoría de la motivación humana lo importante no es la definición de los motivos, sino cómo cada uno de ellos influye en el *impulso motivacional* de la persona (Pérez López, 1993, 56 y 57). En general en todos los autores que han hecho referencia a la teoría y modelo propuesto por Pérez López, cuando se emplea el concepto “motivaciones” quedan incluidos los motivos. A efectos de este trabajo lo que verdaderamente interesa es el impulso motivacional respecto a los diferentes tipos de motivos, de ahí que se emplee el término motivaciones.

importancia relativa que cada una de estas motivaciones, como capacidad de estímulo o influencia, ejerce sobre la persona a la hora de realizar una acción.

La calidad motivacional depende del mantenimiento de un adecuado equilibrio entre los tres tipos de motivaciones a la hora de adoptar decisiones, de tal manera que solo cabe considerar que mientras no se alcance una cierta calidad motivacional no se producirá identificación con la empresa (Cardona, Fontrodona y Pérez López, 1992), ni en definitiva con su misión.

La cuestión fundamental, por tanto, es conocer de qué manera se va configurando y mejorando esa calidad motivacional (Ferreiro y Alcázar, 2012, 94-98). Para Pérez López, la calidad motivacional se va adquiriendo con la resolución de *conflictos intermotivacionales* (Pérez López, 1993, 60-62). Estos conflictos surgen cuando, en la toma de decisiones, las personas se enfrentan a la “tensión” que se produce entre las diferentes motivaciones que entran en juego ante una determinada acción⁷¹.

Pérez López identifica mayor calidad motivacional de una persona con un mayor peso y presencia de la motivación trascendente en su proceso de toma de decisiones y acciones (Pérez López, 1993, 57). De tal manera que se es capaz de sentirse preocupado por las necesidades de los demás (Melé, 2012, 135) y, como consecuencia, de tener en cuenta el impacto que sobre otras personas tendría una acción concreta, y por tanto a considerarlo como factor relevante, y a no solo buscar, a través de esa posible acción, la satisfacción exclusivamente personal o el beneficio propio.

⁷¹ Pérez López pone como ejemplo el conflicto que le puede surgir a un vendedor cuando se enfrenta a cerrar una buena operación desde el punto de vista económico, pero siendo consciente de que está engañando al cliente (Pérez López, 1993, 60-61).

La calidad motivacional de una persona depende, pues, del peso y la capacidad de influencia que tiene cada una de las motivaciones a la hora de tomar una decisión y ponerse en acción. En este sentido, si una persona no tiene en cuenta su motivación trascendente, en definitiva no influye en sus decisiones, cada vez será más difícil que se mueva por este tipo de motivos y, como consecuencia, no incrementará su calidad motivacional (Pérez López, 1993, 61).

Pero, además, de la configuración de la calidad motivacional de las personas es necesario entender que es lo que realmente les impulsa a la acción y de que “naturaleza” es. Para ello distingue entre motivación espontánea y motivación racional.

3.4. De la motivación espontánea a la motivación racional

Pérez López, al querer profundizar en el desarrollo de una auténtica teoría de la motivación humana, aborda el tema de cómo las motivaciones de las personas llegan a ser operativas, de cómo a través del *aprendizaje* las personas desarrollan su calidad motivacional (Pérez López, 1993, 162-168).

Pérez López define la *motivación espontánea* (Pérez López, 1993, 162) como el impulso que siente una persona para actuar movido por lo que conoce experimentalmente. Surge automáticamente y solo en relación a las circunstancias en las que se encuentra. No hay influencia alguna de conocimientos abstractos acerca de las realidades que le rodean y que también podrían condicionar sus respuestas y actos. De una manera “gráfica”, Rosanas (2006) la define como las “ganas” de hacer algo que de manera inmediata se siente. Vendría a ser un sentimiento-respuesta “automático”, “sin pensar”.

Es evidente que las personas pueden “controlar”, o al menos modificar, esos impulsos que surgen de manera espontánea. Para ello recurren a su conocimiento abstracto de las realidades que le rodean, en los ámbitos en los que se desenvuelve, a pesar de no haberlas experimentado.

Apoyándose en esta reflexión, Pérez López introduce el concepto de *motivación racional* (Pérez López, 1993, 162). Ésta sería el impulso que siente una persona hacia la acción, pero adaptado por la información abstracta que posee. Es decir, se trata de una respuesta influida por el conocimiento abstracto del decisor. Pérez López tiene en cuenta en este ámbito la racionalidad de las personas en la toma de decisiones, por la influencia conocida y reconocida de Herbert Simon. Para Simon la racionalidad es limitada (*bounded rationality*), ya que las personas no pueden llegar a operar bajo el supuesto de racionalidad total: definición perfecta de un problema, conocimiento de todas las posibles alternativas, evaluación de las consecuencias de cada una de ellas y valoración a priori de la satisfacción que posteriormente llegarán a producir (Simon, 1997, pp. 72-97)⁷². Rosanas (2006) se refiere a esa motivación racional como lo que se cree que se debe hacer, ante una circunstancia o momento determinado, se tenga “ganar” o no.

Así concebida la motivación racional actúa de “moderadora” o “controladora” de la motivación espontánea. Para ello la motivación racional se ha de “imponer” a la motivación espontánea (Pérez López, 1993, 162). Esto solo será posible si la persona desarrolla unas capacidades que, a partir de su conocimiento abstracto, le permite activar la fuerza operativa necesaria para conseguirlo.

⁷² Precisamente las aportaciones de Simon a la toma de decisiones y al comportamiento organizativo le valió el Premio Nobel de Economía en 1978.

Llegado a este punto, Pérez López se apoya en el concepto de virtud de Aristóteles (2001, 47-93). En este contexto, Pérez López define las *virtudes* como las cualidades que capacitan a las personas a comportarse según lo que conocen de manera abstracta (lo que creen que es lo adecuado), aunque lo que están sintiendo de manera espontánea les impulsa en otra dirección (Pérez López, 1993, 162-163). Por tanto, son las virtudes lo que permite a las personas tener la capacidad efectiva para que se imponga lo que realmente es adecuado, desde un punto de vista operativo (decisión y acción concretas), sobre el impulso inicial o espontáneo.

Sobre este aspecto, Pérez López profundiza y llega a distinguir entre virtudes operativas y virtudes morales. Las primeras hacen referencia a las “habilidades prácticas” y las segundas al querer efectivo sobre lo que es conveniente para las personas (Pérez López, 1993, 163), y en esforzarse por conseguir lo bueno para el otro (Argandoña, 2006). En este contexto, Rosanas (2006) destaca que Pérez López le daba importancia al esfuerzo, a la autoexigencia, a la virtud.

Es evidente que en este planteamiento aparece la libertad de las personas. Libertad que opera tanto en el control de los impulsos espontáneos, como a la hora de valorar la conveniencia o no de una opción en función del manejo de la información y el conocimiento abstracto. En este sentido, Pérez López distingue (dentro de las virtudes morales) estos dos aspectos y los denomina *racionalidad* y *virtualidad*. Para expresar esta relación Pérez López (1993, 164) se apoya en la figura 11.

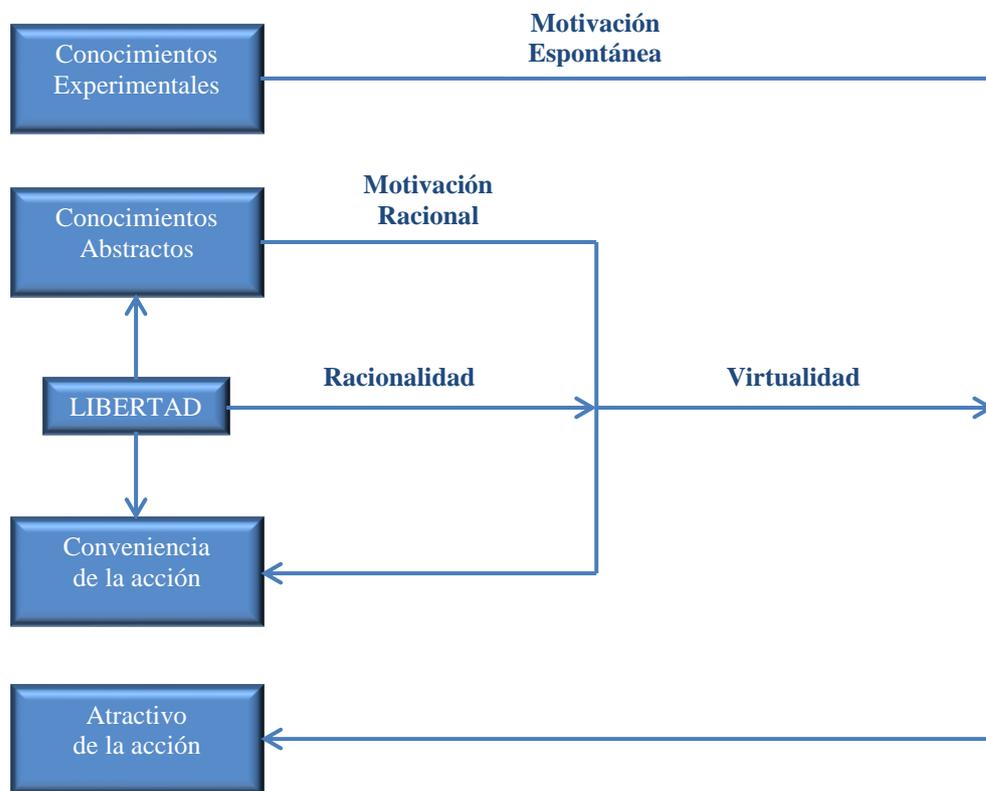


Figura 11

La *racionalidad* expresa la capacidad del decisor para emplear correctamente los datos (abstractos) que posee, para posteriormente generar posibles alternativas de actuación y valorarlas. La *virtualidad* expresa la capacidad para elegir y ejecutar (voluntariamente, en el sentido de acto de voluntad) una de ellas asumiendo los posibles “sacrificios” o “costes de oportunidad” que lleve aparejados (como motivación racional), respecto a la motivación espontánea (Pérez López, 1993, 164). Ferreiro y Alcázar (2012, 81) se refieren a la virtualidad como “valentía”, en el sentido de capacidad para querer la alternativa conveniente. Como señala Melé (2012, 135) los conceptos de

racionalidad y virtualidad, presentes en el enfoque y modelo de Pérez López, están conectadas con la disposición, libre y voluntaria, de servir a los demás.

En este sentido, se ha de destacar que las cualidades o virtudes necesarias para decidir y actuar sobre la base de una motivación racional, en vez de hacerlo por motivación espontánea, se adquieren y desarrollan mediante el *aprendizaje* obtenido por la experiencia y ejerciendo la libertad (hábito)⁷³. De manera gráfica y esquemática podría representarse mediante la figura 12.

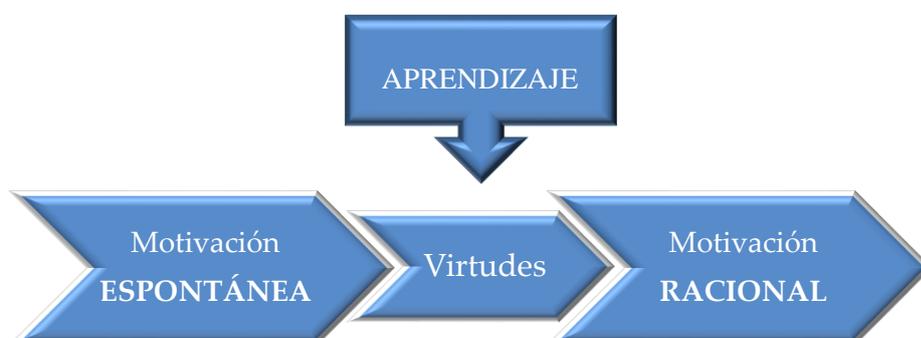


Figura 12

En la teoría antropológica de la motivación de Pérez López el aprendizaje para los agentes que intervienen procede de la experiencia obtenida a través de las interacciones (Pérez López, 1993, 53). Cuando dos agentes interactúan se produce una *relación operativa* asociada al momento concreto en el que se produce dicha interacción. Pero en los casos en que se sigan repitiendo interacciones, situación

⁷³ El profundo análisis y tratamiento que Pérez López dedicó a la conexión entre la motivacional racional y la espontánea se encuentra desarrollada en su obra seminal Pérez López, J.A. (1991): *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid. Aproximaciones parciales y más didácticas se encuentran en Cardona, Fontrodona y Pérez López (1991) y en Cardona, Fontrodona y Pérez López (1992).

habitual entre los miembros de una organización, se genera, tal y como él la denomina, una *relación estructural*. Esta relación, que se va “construyendo” con las sucesivas interacciones, y generando confianza mutua, produce cambios tanto en el *agente activo* (quien realiza la acción), como en el *agente reactivo* (quien la recibe y reacciona). Es decir, la evolución y el estado de la relación (estructural) que se va configurando son muy relevantes para las sucesivas interrelaciones, la adopción de nuevas acciones, y la ejecución de las tareas involucradas (Cardona, Fontrodona y Pérez López, 1991).

La “construcción” de esa relación estructural entre un directivo y un subordinado (Pérez López, 1993, 165) se puede representar mediante la figura 13.



Figura 13

Con esta dinámica se produce el *aprendizaje* entendido como cualquier tipo de cambio, significativo para el desarrollo de futuras interacciones, que se produce en el interior de las personas que intervienen en una interacción, derivados de la experiencia de haberla mantenido (Pérez López, 1993, 54).

La interacción entre el agente activo y el reactivo (Cardona, Fontrodona y Pérez López, 1991) podría representarse mediante la figura 14.

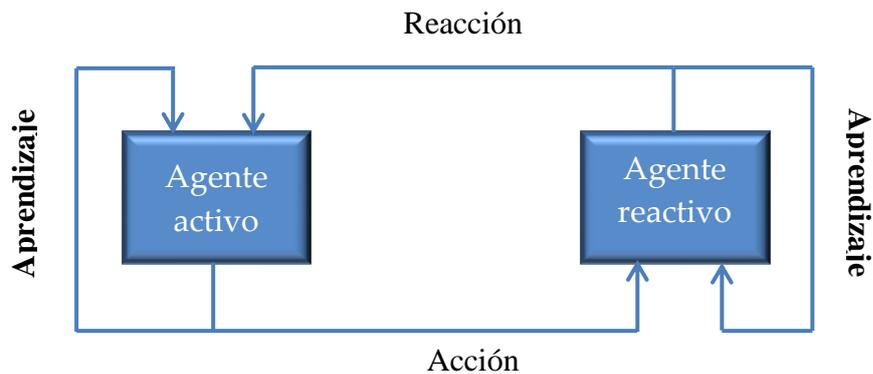


Figura 14

Como consecuencia, la ejecución de un plan de acción por parte de un agente genera tres tipos de efectos: resultados extrínsecos, derivados de la propia interacción; resultados internos, en cuanto al aprendizaje del agente activo; y resultados externos, en cuanto al aprendizaje del agente reactivo.

En definitiva, cuando un agente ejecuta un plan de acción para conseguir un objetivo (resolver un problema o satisfacer una necesidad) genera, desde el punto de vista de la acción, tres resultados (Cardona, Fontrodona y Pérez López, 1991; Pérez López, 1993, 54; y Argandoña, 2006):

- El valor de los resultados extrínsecos obtenidos para el agente activo, denominado *eficacia*.

- El valor de los resultados internos producidos en el agente activo, denominado *eficiencia*⁷⁴.
- El valor de los resultados externos producidos en el agente activo, denominado *consistencia*⁷⁵.

La búsqueda de estos tres tipos de resultados (Ferreiro y Alcázar, 2012, 108-119 y 123-138) está relacionada, respectivamente, con los motivos que impulsan a las personas a su toma de decisiones y a la puesta en marcha de un plan de acción: motivos extrínsecos, motivos intrínsecos y motivos trascendentes (Ferreiro y Alcázar, 2012, 49).

Una vez expuesto con mayor detalle el concepto de aprendizaje que emplea Pérez López, que es el que permite pasar de la motivación espontánea a la motivación racional, podemos conectar el concepto de motivación trascendente y el de motivación racional. Es, precisamente, esta conexión la que permite poner de manifiesto que la presencia de *motivación racional por motivos trascendentes* (Pérez López, 1993, 168-176) en los miembros de una organización es una condición imprescindible para que dicha organización tenga una misión interna y una misión externa consistentes (Rosanas, 2002).

Este aspecto es muy relevante desde el punto de vista directivo, ya que permite conocer el requisito y el “resorte” (o vía) necesarios para mejorar la calidad motivacional de quienes forman parte de la organización y, apoyándose en

⁷⁴ Por los cambios que el aprendizaje produce en el agente activo. Esos cambios afectan también a las necesidades y satisfacciones futuras del agente activo y, como consecuencia, a la eficacia futura.

⁷⁵ Por los cambios que el aprendizaje produce en el agente reactivo, que indudablemente influirán en las satisfacciones futuras que puede alcanzar el agente activo, a través de sus interacciones con el agente reactivo.

ella, hacer posible el cumplimiento de la misión. En esto juega un papel esencial la función directiva y especialmente el ejercicio del liderazgo.

3.5. La función directiva

Para Pérez López la dirección de una organización, en el sentido de *gobierno*, término que el mismo utiliza (Pérez López, 1993, 121), es el concepto fundamental para explicar su funcionamiento. La función directiva es una “*tarea especial*” (Pérez López, 1993, 122) en el seno de cualquier organización independientemente del objeto al que se dedique. Tanto es así que, para Pérez López, si una organización no funciona lo primero que se ha de pensar es que quienes tienen la responsabilidad directiva no cumplen bien con su función, que es garantizar su funcionamiento (Pérez López, 1993, 121 y 122).

En toda organización puede establecerse una distinción entre actividades programadas y actividades directivas. Las *actividades programadas* de una organización son las que corresponden al sistema formal. Por lo que respecta a las *actividades directivas*, la primera es definir el sistema formal, y una vez establecido ocuparse del resto de actividades (las no incluidas en el sistema formal): resolver cualquier problema y garantizar que las operaciones se lleven a cabo para alcanzar el propósito establecido (Pérez López, 1993, 124 y 125).

Teniendo en consideración esta distinción, las actividades directivas pueden agruparse en tres áreas (Pérez López y Chinchilla, 1990; y Pérez López, 1993, 125 y 126):

1. *Actividades estratégicas*: determinar los objetivos que la organización ha de alcanzar (*definición operacional del propósito*).

2. *Actividades ejecutivas*: establecer y comunicar las actividades que cada persona ha de realizar para que la organización alcance los objetivos previstos (*estructuración del propósito definido*).
3. *Actividades de liderazgo*: motivar a las personas para que cumplan con las actividades que se les han encomendado (*puesta en práctica del propósito*).

Como consecuencia, Pérez López considera que se han de dar tres dimensiones en el directivo: estrategia, ejecutivo y líder (Ferreiro y Alcázar, 2012, 147-154). Un determinado directivo puede destacar en una determinada dimensión o cualidad, así como ser especialmente necesaria y oportuna para una determinada organización y en un determinado momento o contexto. No obstante, Pérez López expresa de manera explícita que, si bien sería inútil intentar describir lo que sería un directivo “ideal”, el único tipo de dimensión o cualidad que cualquier directivo debe poseer en grado elevado es la del liderazgo. El motivo es que de no poseerla la organización iría perdiendo unidad y, como consecuencia, podría llegar a desintegrarse (Pérez López, 1993, 126).

La *dimensión estratégica del directivo* hace referencia a la habilidad para alcanzar objetivos y obtener buenos resultados, así como descubrir oportunidades para los productos o servicios que ofrece la organización. En definitiva, dirige la acción hacia objetivos a corto plazo relacionados con el rendimiento económico. Se desarrolla, pues, en el plano de la eficacia.

La *dimensión ejecutiva del directivo* atañe a la capacidad para descubrir los talentos y las habilidades de las personas a las que se dirige y ponerlos en acción. Se centra en estructurar y distribuir las tareas que se han de realizar,

apoyándose en el estímulo de la motivación intrínseca de las personas que integran la organización. Como consecuencia, opera en el plano de la atraktividad.

La *dimensión de liderazgo del directivo* le impulsa a que las personas desarrollen todo su potencial e interioricen la misión de la organización (Pérez López y Chinchilla, 1990). Busca que las personas actúen por motivos trascendentes (Pérez López, 1993, 134). En definitiva, se centra en enseñar a que las personas que se dirige valoren sus acciones en cuanto que éstas afectan a otras personas (de dentro y de fuera de la organización). Esta dimensión se mueve en el plano de la unidad.

Por ello, el ejercicio del liderazgo en el ámbito de las instituciones universitarias se constituye en aspecto y dimensión fundamental para el cumplimiento de la misión, ya que, como ha sido expuesto en el capítulo segundo, todas las acciones que se han de acometer están orientadas, destinadas y afectarán a personas; pero, a su vez, son otras personas, las que desarrollan su trabajo en estas instituciones, las que las han de dar forma y realizar. El ejercicio de un determinado tipo de liderazgo, consistente con la misión y el tipo de actividad que desarrollan las instituciones universitarias, será objeto de estudio del capítulo quinto.

A continuación se expone la perspectiva y el enfoque que adopta Pérez López respecto al concepto de liderazgo y al papel que juega en su modelo antropológico de la dirección.

3.6. La naturaleza del liderazgo

Pérez López dedica espacio específico y reflexión a la dimensión de liderazgo por la importancia que le otorga, su influencia y la dimensión en la que se desenvuelve: la unidad de la organización.

El líder se ha de centrar en el desarrollo del sentido de responsabilidad de las personas que lidera: que sean capaces de moverse por sentido del deber, por el efecto que su trabajo tiene para otras personas (de ahí la necesidad de autocontrolar su comportamiento), muy especialmente respecto a quienes va dirigido el producto o servicio que la organización ofrece (Pérez López, 1997, 45).

El liderazgo implica y exige la capacidad para percibir las necesidades reales de las personas. Evalúa las decisiones y dirige las acciones de la organización a la satisfacción de esas necesidades, persiguiendo su *valor real*⁷⁶ (Pérez López, 1997, 45). Este es un aspecto especialmente relevante para las instituciones educativas en general y universitarias en particular.

Para Pérez López (1990, 10) lo primero que debe conseguir un directivo es que su organización sea *eficaz*. Es decir, que se alcancen las metas, los resultados o los objetivos que hayan sido planteados. A través de ellos los miembros de la organización podrán satisfacer sus necesidades extrínsecas. A la capacidad de alcanzar los logros la denomina *capacidad estratégica*.

A continuación debe perseguir que su organización sea *atractiva*. Es decir, que los miembros de esa organización puedan satisfacer sus motivaciones intrínsecas. A esa capacidad la denomina *capacidad ejecutiva*.

⁷⁶ En el sentido de respuesta frente a una necesidad real, concepto anteriormente expuesto.

Pero Pérez López identifica y expone una tercera dimensión que llama específicamente *liderazgo*. Para él:

“El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivación trascendente.” (Pérez López, 1990, 10 y 11)

Lo que se persigue con el ejercicio del liderazgo es “tratar de mantener y hacer crecer la unidad de la organización” (Pérez López, 1990, 11). El directivo como líder se ha de centrar en desarrollar el sentido de responsabilidad de los miembros de su organización y su capacidad para decidir y actuar por sentido del deber. En definitiva, su labor, en esta dimensión, consiste en enseñar a las personas a las que gobierna y dirige a que valoren sus acciones en cuanto que afectan a otras personas. Esto implica autocontrol sobre sus acciones y adaptación a las necesidades de a quienes van destinadas (Pérez López, 1990, 11).

Como consecuencia, el ejercicio del liderazgo implica y exige la capacidad de percibir las necesidades reales de las personas a las que se ofrece unos productos o se les presta unos servicios (Ferreiro y Alcázar, 2012, 87 y 88). Obliga a evaluar cada acción de la organización en tanto en cuanto se ha de adaptar a las satisfacciones de esas necesidades. Se centra en el valor real de las decisiones y acciones y no solo en el valor en cuanto a su eficacia.

Las capacidades estratégicas y ejecutivas de un directivo parten de la presencia natural de cualidades cognoscitivas, aunque puedan ser potenciadas mediante procesos formativos. En cambio, la capacidad de liderazgo, en cuanto a su existencia y desarrollo, depende exclusivamente del propio individuo (Pérez

López, 1990, 11; y Ferreiro y Alcázar, 2012, 164). En este sentido, para Pérez López:

“Los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo.” (Pérez López, 1990, 11)

El directivo como líder se mueve, tanto a nivel interno, como en relación a los demás, en un plano que afecta a la libertad humana, ya que los resultados que persigue y le interesan adquieren forma en su propia motivación y en la motivación que han de tener los miembros de la organización que dirige. El líder desea que éstos actúen movidos por motivación trascendente (Pérez López, 1990, 12). Es decir, espera que las personas que forman parte de su organización actúen porque así lo quieren en función del valor que su acción tendrá sobre las personas que reciben su contribución. Llano (2004, 81) considera que para Pérez López el servicio no es un mero acto de “*libertad humana*”, aunque ésta se requiera, sino una “*auténtica necesidad de todo individuo*”.

Pérez López es consciente de que, en función del poder del que puede disponer, una persona puede llegar a imponer, aunque sea hasta cierto punto, algún tipo de acción desde el exterior a otras personas. Pero:

“Lo que no se puede imponer *desde fuera* son las intenciones que llevan a actuar a una persona de un modo u otro. Precisamente son estas *intenciones* las que se esfuerza en mejorar la dimensión de liderazgo.” (Pérez López, 1990, 12)

Bajo la premisa de que no es posible obligar a nadie a actuar movido por la motivación trascendente, Pérez López se plantea si desde fuera del individuo se puede llevar a cabo algún tipo de acción que contribuya al desarrollo de ese tipo de motivación. Su respuesta es que es posible “ayudar desde fuera” a las personas para que mejoren la calidad de sus motivaciones, pero eso solo lo será si la

persona “quiere” mejorarla, ya que de no quererlo sin duda no mejorará (Pérez López, 1990, 13).

En este sentido, y concretando sobre el tipo de acciones que puede realizar como líder un directivo, para conseguir influir en las motivaciones de las personas que dirige, Pérez López (1990, 13-15) plantea tres: no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivos trascendentes; enseñarles acerca del valor real y de las consecuencias de sus acciones respecto a otras personas; y dar ejemplo. Estas acciones se exponen con mayor extensión y profundidad en el trabajo de Ferreiro y Alcázar (2012, 99-102), y en el capítulo sexto (apartado 6.2).

Si bien las tres vías contribuyen a la finalidad pretendida, y las dos primeras son muy relevantes (Melé, 2012, 135), la última, la ejemplaridad, es el modo más poderoso de conseguirlo. Sin el ejemplo el resto de actuaciones no se sostienen. Para Pérez López, la ejemplaridad es condición necesaria para poder ejercer toda la fuerza del liderazgo, que se obtiene a través de la concesión y el ejercicio de la autoridad (Pérez López, 1990⁷⁷).

En definitiva, el liderazgo se convierte en la piedra angular para conseguir que las personas que forman parte de una organización se muevan por motivación trascendente y, como consecuencia, mejoren su calidad motivacional (Ferreiro y Alcázar, 2012, 128). Para ello ha de ejercer su influencia en los miembros de la organización. Esto lo ha de conseguir a través de relaciones personales frecuentes e intensas, es decir de una gran riqueza de interacciones informales. Para Pérez López, el liderazgo, por sus procesos y naturaleza, solo puede operar en el ámbito de la organización informal (Caparás y Chinchilla, 2000); o, según la

⁷⁷ En este trabajo Pérez López expone las diferencias entre autoridad y poder, los límites del ejercicio del poder, y los comportamientos por los que un directivo puede perder la autoridad. Esta cuestión se aborda en el capítulo sexto en relación al concepto “calidad directiva”.

denominación propuesta por Bastons (2013, 184-186), en el de la organización implícita, mediante la generación de comportamientos no-explícitos (es decir, no contemplados por la organización formal).

En esta conexión entre el liderazgo y el sistema u organización informal que señala Pérez López (1993,73) se deja ver la influencia de Philip Selznick:

“An organization is a group of living human beings. The formal or official design for living never completely accounts for what the participants do. It is always supplemented by what is called “informal structure”, which arises as the individual brings into play his own personality, his special problems and interests. Formal relations co-ordinate roles or specialized activities, not persons. [...]. In actual practice, men tend to interact as many-faceted persons, adjusting to the daily round in ways that spill over the neat boundaries set by their assigned roles.

The formal, technical system is therefore never more than a part of the living enterprise we deal with in action. The persons and groups how make it up are not content to be treated as manipulable or expendable. As human beings and not mere tools they have their own needs for self-protection and self-fulfillment—needs that may either sustain the formal system or undermine it. These human relations are a great reservoir of energy. They may be directed in constructive ways toward desired ends or they may become recalcitrant sources of frustration. One objective of sound management practice is to direct and control these internal social pressures.” (Selznick, 1984, 7 y 8)

Pérez López es consciente del alcance limitado que quien ejerce el liderazgo puede tener con todas las personas de la organización, pero precisamente por ello debe procurar que aquellos con los que tiene más interacciones las tengan, a su vez, con quienes dependen de ellos (Pérez López, 1997, 48 y 49).

Tomando como punto de partida esta concepción del liderazgo, en el capítulo sexto se profundiza respecto a su orientación hacia la misión.

3.7. Conclusiones

Desde la perspectiva y los conceptos tratados en este capítulo extraemos las siguientes conclusiones:

- El modelo antropológico propuesto por Pérez López introduce la dimensión de que las personas que trabajan en una organización buscan sentido a lo que hacen, mediante la atención y satisfacción de las necesidades de otras personas. Esto les lleva a un mayor grado de identificación y compromiso con el propósito de la organización, con su misión.
- Este modelo por la importancia que atribuye a las personas y a la misión se convierte en buena referencia para el gobierno y dirección de instituciones universitarias de iniciativa privada.
- El “octógono” (representación gráfica del modelo antropológico) expone la relevancia de un conjunto de variables (sistema formal, estilos de dirección y valores de dirección) que, conectando otros necesarios (estructura formal, estructura real y misión interna con estrategia, objetivo organizacional y misión externa) determinan los elementos específicos y diferenciales de la organización como instrumentos para el desarrollo de su actividad empresarial, la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de su misión.
- La importancia y relevancia, dentro de su esquema de motivaciones humanas, de la motivación trascendente, dado que por su naturaleza (impacto de las acciones realizadas sobre otras personas, generalmente destinatarios de los productos o servicios) está ligada a la misión de la

organización. Esto hace necesario promover, para el cumplimiento de la misión, una mejora en la calidad motivacional de todos los miembros de una organización (entendida como evolución de la ponderación que cada uno de ellos otorga a cada una de las tres motivaciones: extrínseca, intrínseca y trascendente).

- El desarrollo de la motivación trascendente en el caso de las personas que desempeñan sus tareas en las instituciones universitarias y su relación con el tipo de misión que persiguen es especialmente relevante.
- La calidad motivacional está relacionada con el aprendizaje de los agentes que intervienen en cada interacción. Por lo que se ha de buscar que la motivación trascendente espontánea se convierta en motivación racional, a base de repetir y reforzar los comportamientos de los miembros de la organización, así como la comprensión del impacto de sus acciones respecto a ese tipo de motivación.
- Un directivo tiene que conseguir, como estratega, que su organización sea eficaz; como ejecutivo que sea atractiva; y como líder mantener y hacer crecer la unidad.
- El liderazgo es el motor que consigue que los miembros de una organización desarrollen su calidad motivacional incrementando la presencia de la motivación trascendente. La influencia e impacto del liderazgo se consigue a través de relaciones personales directas, es decir de la organización informal.

- Es indispensable el ejercicio de un determinado tipo de liderazgo coherente y consistente con la calidad motivacional que han de desarrollar las personas que trabajan en las instituciones universitarias, y orientado al cumplimiento de su misión.

CAPÍTULO 4: EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA MISIÓN

Si el modelo de gobierno y dirección propuesto por Pérez López aporta una buena referencia para el gobierno y la dirección de instituciones universitarias de iniciativa privada orientadas a la misión, es necesario para estas instituciones, como para cualquier organización, por lo expuesto en la primera parte de este trabajo, evitar el fracaso de la misión. En definitiva, conseguir pasar del plano de la definición (declaración) al plano de su aplicación práctica y efectiva (sentido y compromiso de todos los integrantes de la institución hacia ella).

En este sentido, el presente capítulo expone los fundamentos del modelo conceptual de la misión elaborada por Carlos Rey, presentado en su tesis doctoral “La misión en la empresa” (Rey, 2011). Por un lado, ese modelo da respuesta a las deficiencias y dificultades que la literatura sobre la misión, tanto a efectos de empresas, como de instituciones universitarias, han sido señaladas y expuestos en los capítulos primero y segundo de este trabajo. Por otro, es consistente con el modelo antropológico de la dirección propuesto por Pérez López y de aplicación a las instituciones al que este trabajo se refiere. A su vez, consideramos que se puede adaptar y aplicar a las instituciones universitarias de iniciativa privada, con el fin de evitar el fracaso en la implantación efectiva de la misión, como elemento fundamental y diferencial de estas instituciones, tal y como se ha expuesto en el capítulo segundo.

Rey, tras analizar la teoría y la práctica que aplican las empresas sobre la misión, llega a una doble conclusión: lo que las empresas llevan a la práctica está lejos de las recomendaciones teóricas; y la teoría sobre la que pueden apoyarse o no aborda algunos de los temas relevantes, o lo hace de manera deficiente (Rey, 2011, 127).

El modelo que propone se apoya en una serie de cuestiones y consideraciones tratadas por la literatura del *management* respecto a la misión, que han sido abordadas en el capítulo primero de este trabajo. Los aspectos más relevantes son: responsabilidad en la definición, posible participación y necesidad de revisión en función de circunstancias que lo aconsejen, señalados por trabajos como los de Minzberg (1984), Drucker (1985), McGowan (1986), Ireland y Hitt, (1992), o Jones y Kahaner (1995); metodologías o procesos propuestos para la definición y comunicación de una misión, que se encuentran en estudios como los de Cochran, David y Gibson (1985), Campbell y Nash (1992), Jones y Kahaner (1995), o Abrahams (1999 y 2007); y contribuciones a los principales *stakeholders*, estudiados y propuestos por Pearce (1982), Want (1986), Kotter y Heskett (1992), o Bartkus, Glassman y McAfee (2000).

Partiendo de esta base, Rey elabora y propone un modelo conceptual que, incorporando todo un conjunto de aspectos y elementos considerados necesarios, tanto desde un punto de vista teórico, como práctico, permite entender y abordar de una manera más completa la cuestión de la misión en el ámbito de las organizaciones empresariales. Tomando como referencias los múltiples puntos de vista con que, por diferentes autores y propuestas, se venía tratando la misión y su implementación en las empresas (expuestas en el capítulo primero), el modelo presentado puede ser considerado como la mínima conceptualización necesaria para incorporar todas las “piezas” relevantes, que permiten obtener y observar el “puzzle” completo de la misión (Rey, 2011, 126).

El modelo conceptual de la misión propuesto está formado y estructurado en torno a lo que denomina las tres dimensiones de la misión (Rey, 2011, 127 y 128):

- La “*dimensión formal*”, o “*misión formal*”, que es la declaración explícita de los fines últimos de la empresa, e identificada como tal por los miembros de la organización. Se corresponde con lo que en la literatura del *management* se entiende por *mission statement* o declaración de misión. Es, por tanto, el “para qué” o la razón de ser de una determinada organización.
- La “*dimensión dinámica*”, o “*misión dinámica*”, que es el grado en que se ha realizado la misión formal. Es la cuantificación o medición del grado de consecución o cumplimiento de la misión formal.
- La “*dimensión motora*”, o “*misión motora*”, que es la motivación prosocial⁷⁸ mostrada por los miembros de la organización asociada o vinculada a la misión formal. Es la manera en que los miembros de una

⁷⁸ La denominación de “*Prosocial Motivation*” es introducida por Grant, A. M. (2007): “Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 393-417, y profundiza sobre ese tipo de motivación, su relación con otras motivaciones, influencia e impacto en diferentes ámbitos, en los siguientes trabajos: Grant, A. M. et al. (2007): “Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, pp. 53-67; Grant, A. M. (2008a): “Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, pp. 48-58; Grant, A. M. (2008b): “The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, pp. 108-124; Grant, A. M. and Sonnentag, S. (2010): “Doing Good Buffers against Feeling Bad: Prosocial Impact Compensates for Negative Task and Self-evaluations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111, pp. 13-22; Grant, A. M. and Gino, F. (2010): “A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98, No. 6, pp. 946-955; Grant, A. M. and Berry, J. (2011): “The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity”, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 1, pp. 73-96. Hace referencia a la motivación sentida por una persona en función de los resultados que una acción por él ejecutada provoca en terceros (por ejemplo, satisfacción de los clientes). Este tipo de motivación, pero empleando el término “trascendente”, también aparece, como se ha expuesto en el capítulo anterior, en el modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López (Pérez López, 1993, 55).

empresa se sienten ligados a la misión formal desde el punto de vista de sus motivaciones.

Estas tres dimensiones no son tres tipos distintos de misiones, sino las tres dimensiones de una misión, de cualquier misión. Según esta propuesta se necesita aproximarse a la misión desde las tres dimensiones para entenderla en su conjunto. Cada dimensión presenta y representa un plano relevante y necesario para implantar de manera efectiva (y, por tanto, cumplir) una misión (Rey, 2011, 129).

En los siguientes apartados se expone con mayor detalle cada una de estas tres dimensiones, en cuanto al concepto, a los criterios y a las recomendaciones para su comprensión y desarrollo.

4.1. La dimensión formal

La dimensión o misión formal es la que corresponde a lo que habitualmente se entiende por misión y, como consecuencia, la que más atención ha recibido por la literatura y por quienes la han abordado desde un punto de vista práctico.

La misión formal es la declaración explícita de los fines que persigue una empresa, siendo así reconocidos y aceptados por los miembros de una organización. La misión formal tiene tanto un “*carácter descriptivo*”, en cuanto que corresponde al contenido de la misión, como un “*carácter simbólico*”, en el sentido de que representa el compromiso de la organización con unos fines determinados (Rey, 2011, 133).

Como consecuencia, los aspectos más relevantes a tener en cuenta son el contenido, la calidad de cómo está expuesto ese contenido, y lo que se podría definir como su “carga” simbólica.

Así expuesto podría pensarse que la misión formal correspondería a lo que habitualmente se denomina “declaración de misión” o *mission statement*. Para Rey, ese conjunto de frases que viene a representar la esencia de los fines de una empresa, es solo una parte, ya que si no va acompañada de un proceso de comunicación efectivo, no sería realmente una misión formal, tal y como él la entiende y expone (Rey, 2011, 133).

La declaración de misión, como tal, expresa los fines de la empresa, pero es necesario que, partiendo de ella, se comunique y transmita, a todos los miembros de la organización, tanto su contenido como el mensaje inequívoco de que esa declaración es el compromiso básico y esencial de la empresa. Por lo tanto, solo se está ante la misión formal de una empresa si además de redactada y aprobada, por quienes detentan esa responsabilidad de gobierno, es reconocida y aceptada por los miembros de dicha empresa.

No obstante, también cabría hablar de misión formal aunque no se contara con una declaración explícitamente escrita. En este caso se trataría de una misión formal “declarada”. En este aspecto, Rey está haciendo referencia a la posibilidad de que la misión se configure a través de un conjunto de mensajes repetidos sistemáticamente por quienes detentan la responsabilidad de gobierno y directiva. En definitiva, se estaría ante una misión constituida bajo la presencia de creencias colectivas generadas a base de lo que Schein denomina “*artifacts*” (Schein, 2010, 23 y 24). Por lo tanto, cuando Rey se refiere a la misión formal no se trata de un texto, sino de la existencia y reconocimiento por parte de los miembros de una

empresa de unos fines concretos para dicha empresa (Rey, 2011, 134). En definitiva, debe quedar claro que por misión formal se entiende una declaración de misión esté o no escrita (misión declarada). De no estar escrita conviene tener en cuenta, como señala el propio Schein, que confiar la misión a creencias sobreentendidas supone asumir el riesgo de que pueden surgir diferentes interpretaciones según individuos o circunstancias (Schein, 2010, 25).

Desde este punto de vista, la presencia de una misión, como declaración explícita de fines, evita caer, en términos de Pérez López, en modelos mecanicistas o psicosociológicos, expuestos en el capítulo tercero, cuya visión es utilitarista tanto por la búsqueda exclusiva del beneficio, como por posibles comportamientos proclives a la manipulación de las personas. Por ello, es en el modelo antropológico propuesto por Pérez López donde adquiere importancia y relevancia para una organización la presencia y la búsqueda el cumplimiento de una misión, ya que aporta sentido al trabajo y a las contribuciones que a ella y a sus *stakeholders* realizan sus miembros.

Esa visión utilitarista tampoco es compatible con el concepto y el desarrollo de una misión, tal y como ha sido expuesto en el capítulo primero. Y no lo es en cuanto a que no respondería a las propuestas realizadas respecto a la definición del negocio (Drucker, 1985, 77), a la contribución a diferentes *stakeholders* (Pearce, 1982; Want, 1986; o Bartkus, Glassman and McAfee, 2000), o a la consideración de un conjunto amplio de elementos (Campbell and Nash, 1992; Baetz and Bart, 1996; o Bart and Baetz, 1998). En definitiva, lo que ha de quedar claro es que la misión de cualquier organización, y en particular de las instituciones universitarias, es un concepto que engloba diferentes fines y, por lo tanto, mucho más amplio que el mero beneficio (Melé, 2009, 169).

Tras concretar esta cuestión inicial, en el modelo propuesto se abordan una serie de aspectos que han de ser tenidos en cuenta de cara a la definición, la comunicación y la posible actualización de la misión formal.

Por lo que a la definición de la misión formal se refiere recomienda identificar a los principales *stakeholders* de la empresa. Como mínimo, siguiendo algunas recomendaciones de la literatura expuesta, se deberían contemplar a los clientes, a los empleados y a los accionistas (Kotter and Heskett, 1992). Aunque también se sugiere la conveniencia de incorporar, además, a otros posibles y relevantes *stakeholders*, en función de los fines y de la actividad que busque y desarrolle la organización en cuestión (Pearce, 1982; Cochran, David and Gibson 1985; Want, 1986; y David, 1989). Por lo expuesto en el capítulo segundo, en relación a la misión de las instituciones universitarias, esto sería de aplicación al caso de estas instituciones, y así se tiene en consideración en el capítulo quinto de este trabajo que aborda la aplicación de este modelo a dichas instituciones.

Una vez identificados los *stakeholders* se han de exponer en el “orden adecuado” en función del mensaje que se desee transmitir, asociado al carácter simbólico antes mencionado. Para Rey, por ese carácter, y por tanto por lo que transmite, no es lo mismo decir “accionistas, clientes y empleados”, que “clientes, empleados y accionistas” (Rey, 2011, 141).

Una vez definidos los *stakeholders* se recomienda especificar las contribuciones que la empresa se compromete a aportar a cada uno de ellos. No se debe perder de vista que es esto lo que realmente define los ámbitos en los que se va a desarrollar la misión de la organización. Corresponde a cada empresa, organización o institución especificarlas y concretarlas, tal y como así se recoge

en las declaraciones de misión estudiadas en el capítulo segundo y disponibles en el Anexo.

Otro aspecto a considerar es la transmisión y comunicación de la misión. Como acto de comunicación (Cochran, David and Gibson, 1985) se debe poner todos los medios para que la declaración de misión sea fácil de transmitir y comprender, y por lo tanto efectiva. Para ello, tomando como punto de partida el trabajo de Cochran, David y Gibson (1985), se propone realizar un análisis denotativo y un análisis connotativo de las palabras que contiene la declaración de misión. Respecto al análisis denotativo, Rey se inclina por un texto ordenado (en función de las referencias a los diferentes *stakeholders*), claro, fácil de pronunciar, y no demasiado extenso. Todo ello contribuirá a que se pueda transmitir y recordar con mayor facilidad (Rey, 2011, 144 y 145). Por lo que al análisis connotativo se refiere recomienda un esfuerzo por emplear palabras y expresiones que conecten emotivamente con quienes han de leerlo (Rey, 2011, 145). Por la importancia que estos análisis tienen para determinar una declaración de misión que exprese y transmita los mensajes deseados, y lo haga de manera comprensiva y efectiva, hay autores que recomiendan realizar pruebas con posibles destinatarios, generalmente de la propia organización, para obtener *feedback* durante el proceso de redacción (Want, 1986).

Tras elaborar la declaración de misión propiamente dicha, según los criterios previamente expuestos, el siguiente paso sería comunicar la misión. Por supuesto, en primer lugar a los miembros de la organización, y a continuación al resto de posibles *stakeholders*. Los canales y medios deberán ajustarse a las características y cultura de cada organización (Rey, 2011, 146 y 147).

Por último, Rey propone que, con la periodicidad que tenga sentido, en función de la posible evolución o circunstancias que rodeen la vida y funcionamiento de las empresas, conviene revisar y actualizar la misión formal. Por la propia naturaleza y el papel de la misión, en cuanto a orientación fundamental desde el punto de vista de la estrategia (Pearce, 1982), éste parece un aspecto relevante a tener en cuenta, especialmente por quienes tienen responsabilidad de gobierno, dados los posibles cambios relevantes en el entorno, por ejemplo de mercado o demográficos, como señala Drucker (1985, 88-91). Se tratará de actualizar, según haya necesidad o se estime oportuno, por un lado los conceptos que afectan a los *stakeholders*, y a las contribuciones destinadas a cada uno de ellos; y por otro la comunicación, en cuanto a canales y medios empleados (Rey, 2011, 147). Lo que en todo momento se ha de perseguir es la vigencia de la misión formal y que el mensaje, como carácter simbólico, se mantenga vivo (Rey, 2011, 149 y 150).

Otro aspecto a tener en cuenta es lo que Rey denomina el “despliegue de la misión formal”. Se refiere a que la misión ha de llegar a cada miembro de la organización con significado propio, tal y como señala Barnard (1968, 86-89). En definitiva, sus miembros han de saber cómo les afecta de manera concreta, ya que sin esa información no sabrán como contribuir a ella, y por lo tanto será irrelevante a efectos de la operativa diaria de cualquier organización (Bartkus, Glassman and McAfee, 2000), incluidas las instituciones universitarias (Genç, 2012). En definitiva, este aspecto se ha de tener en consideración, ya que en caso contrario la misión formal no tendría ningún efecto sobre la gestión de la organización (Rey, 2011, 150). Para evitar que esto suceda sugiere, siguiendo la propuesta de Warner (1995), una metodología de despliegue en sentido vertical, de “arriba-abajo”, pasando por todos los niveles que tuviese la organización y llegando hasta cada una de las personas que forman parte de ella. En función de su

estructura organizativa se podría hablar de diferentes misiones asociadas a cada nivel. En este sentido Rey propone las denominaciones de misiones “divisionales”, “departamentales” y “personales” (Rey, 2011, 150). Se podría decir que lo que se plantea es la “traducción” de la misión formal general, a cada uno de los escalones y personas que dan forma a la organización o institución, con respecto a la función que desempeñan y, como consecuencia, a la contribución que realizan a la misión. El resultado es un mayor desarrollo y adaptación de la misión a la actividad de la organización, así como un mejor y más eficaz proceso de comunicación.

Con el “despliegue” lo que hay que asegurar es la consistencia entre los diferentes niveles de la misión formal, ya que no se tratan de nuevas misiones o misiones específicas, sino de participaciones en la misión formal de la empresa: las denominadas “*misiones participadas*” (Cardona y Rey, 2008, 88-90). Para garantizar la consistencia del proceso de despliegue, las misiones participadas han de cumplir tres criterios (Cardona y Rey, 2008, 90-92): inclusión (cada misión participada debe contribuir a la consecución de la misión de orden superior y, siempre teniendo como referencia la misión de la empresa), complementariedad (cada misión participada complementa al resto), y coherencia (cada misión participada tiene sentido en cuanto a la misión de orden superior, y respecto a la misión de la empresa).

Por último, respecto a las misiones participadas, cada una de ellas debe contemplar cómo mínimo, como en el caso de la misión formal “general” de la empresa, su participación en las contribuciones a los principales *stakeholders*. Evidentemente, cada una de ellas tendrá mayor o menor contacto e influencia sobre los posibles y diferentes *stakeholders*. No obstante, dado que lo fundamental es la misión formal de la empresa no conviene que ningún miembro

pierda de vista su contribución directa o indirecta a todos y cada uno de los *stakeholders* contenidos en la misión (Rey, 2011, 154).

4.2. La dimensión dinámica

Rey define la dimensión o misión dinámica como el “*grado de realización*” de la misión formal. Si la misión formal responde al “para qué” de una empresa desde el punto de vista cualitativo, la misión dinámica lo hace desde el punto de vista cuantitativo (Rey, 2011, 158).

Esta dimensión responde a las reflexiones de autores como Drucker (1985, 75-77), Pearce (1982), Bart (1997), Bartkus, Glassman y McAfee (2004) o Crotts, Dickson y Ford (2005), que al considerar que la misión contiene y establece unos objetivos debería ser también utilizada como referente a la hora de evaluar el desempeño. Además, algunos estudios han detectado que entre las empresas que han definido una misión y la han comunicado a sus empleados, un alto porcentaje de ellas no dispone de sistema de medición, evaluación y comunicación interna alguno, respecto al grado de desarrollo de su misión (Baetz and Bart, 1996).

Dado que la misión dinámica aborda precisamente la misión desde ese prisma y pretende su evaluación desde un punto de vista cuantitativo, contiene, implícitamente, dos perspectivas desde las que se puede observar. Atendiendo al “*dinamismo pasado*”, se puede considerar como “*misión realizada*” y, como consecuencia, estaría relacionada con la evaluación del rendimiento. Desde esta perspectiva, Rey deja claro que el concepto de rendimiento al que se refiere es más amplio que el que comúnmente suele interpretarse, ya que no se ciñe al ámbito económico-financiero, sino que engloba más aspectos y, por tanto, estaría mucho más cercano al concepto inglés de “*performance*” (Rey, 2011, 158). Desde

la otra perspectiva, es decir atendiendo al “*dinamismo futuro*”, se estaría haciendo referencia a la “*misión a realizar*”, y, por lo tanto, a los objetivos concretos a alcanzar en un determinado periodo, respecto a los retos o metas señalados por la misión (Rey, 2011, 158).

Por tanto, la misión dinámica hace referencia, por un lado, al grado o medida en que una empresa está realizando o cumpliendo su misión formal y, por otro, a como proyecta, o se ha previsto, seguir realizándola (Rey, 2011, 159). En definitiva, esta dimensión permite valorar los resultados respecto a la ejecución y cumplimiento de la misión a lo largo del tiempo.

Esta doble perspectiva, contemplada por la dimensión dinámica es muy relevante a efectos internos de cualquier organización, ya que permite, por una parte, compartir con sus miembros como la actividad desarrollada está contribuyendo, y en qué medida, al cumplimiento del fin último de la empresa y, por otra, como orientar las decisiones y acciones futuras para seguir haciéndolo.

Tanto es así que, según este modelo, solo será posible hablar de una correcta definición e implementación de una misión en el seno de una organización, si cuenta con mecanismos que estén orientados a medir el grado de realización y cumplimiento de la misma (Rey, 2011, 160).

En este sentido, se apela a la importancia que tiene no solo conocer la misión de la empresa (dimensión formal), sino en qué medida se está llevando a cabo (dimensión dinámica). La misión dinámica es pues “la cuantificación de la misión formal mediante mecanismos específicos” (Rey, 2011, 160).

Por esta relevancia, como en el caso de la misión formal, la misión dinámica debe ser entendida y reconocida por los miembros de la organización como el grado de realización de la misión. Por lo tanto, tiene tanto un carácter descriptivo, en cuanto a los resultados obtenidos y a los que se esperan obtener, como un carácter simbólico, en cuanto a medida del nivel de cumplimiento del compromiso establecido por la misión de la empresa, en definitiva de sus fines (Rey, 2011, 160).

Las dificultades para el desarrollo de la misión dinámica son de dos tipos. Por un lado estarían las que se podrían denominar genéricas, en cuanto a que afectan al concepto en general, y por tanto también a la dimensión formal anteriormente tratada. Estamos haciendo referencia a las que tienen que ver con el acuerdo entre todos los directivos sobre la misión y, por tanto, sobre lo que se ha de medir (Drucker, 1985, 78-80); a las dificultades para resolverlo (McGowan, 1986); o la dedicación y absorción de tiempo directivo y recursos que el desarrollo de esta dimensión podría consumir (David, 1989; y Baetz and Bart, 1996). Por otro, habría que considerar las que cabría denominar como específicas, asociadas a la manera de medir la realización o el cumplimiento de la misión respecto a los diferentes *stakeholders*. Consiste en encontrar, para los diferentes elementos y contribuciones, “indicadores” fiables, representativos y comprensibles. Este último aspecto es muy importante, ya que han de ser comprendidos, por lo que se ha expuesto anteriormente, por todos los miembros de la organización.

De entre las posibles dificultades, Rey (2011, 162 y 163) destaca las siguientes: alto grado de elementos intangibles (“satisfacción de clientes”, “desarrollo de empleados”, etc.), con el grado de subjetividad que encierran; carencia de medidas estándar o normalizadas, por lo que habrá que recurrir a

“indicadores” hechos “a medida”, cuya consecuencia añadida será la dificultad para establecer comparativas con otras empresas del sector; y, por último, al tratarse de variables de distinta naturaleza no se podrá expresar la misión dinámica como fórmula matemática, o lo que es lo mismo habrá que recurrir a otro tipo de expresiones para poder presentarla de manera conjunta.

Dadas sus características y dificultades, y de entre las posibles metodologías existentes, con sus correspondiente limitaciones y alcance⁷⁹, Rey (2011, 164) considera que el mejor punto de partida para la medición de la misión dinámica es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o “*Balanced Scorecard*”⁸⁰. Los argumentos que emplea (Rey, 2011, 166 y 167) es que aunque hay diferencias por no contemplar todos los elementos y perspectivas que contienen las misiones respecto a los *stakeholders*, siendo especialmente relevante la ausencia, como tal, de la sociedad, el CMI puede ser válido para utilizarlo como misión dinámica cuando:

- El contenido de la misión sea igual o inferior a los elementos y aspectos que incorpora el CMI.

⁷⁹ Metodologías multidimensionales que engloban la medición, por medio de indicadores, de aspectos tanto tangibles, como intangibles, como el Value Creation Index, el Skandia Navigator, el Intangible Assets Monitor o el Balance Scorecard (Wulf, 2009).

⁸⁰ Las aportaciones de Kaplan y Norton al respecto se pueden encontrar en sus trabajos: Kaplan, R. and Norton, D. (1992): “The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January/February, vol. 70, p. 71-79; Kaplan, R. and Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston; Kaplan, R. and Norton, D. (2004): “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, *Harvard Business Review*, February, vol. 82, pp. 52-63; Kaplan, R. and Norton, D. (2007): “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, July/August, vol. 85, pp.150-161; y Kaplan, R. and Norton, D. (2008): “Mastering the Management System”. *Harvard Business Review*, January, pp. 62-67.

- Si el CMI es entendido e identificado con carácter simbólico por los miembros de la organización como misión dinámica, tal y como exige el concepto y su empleo.

A continuación, al igual que como el caso de la misión formal, aborda la cuestión del desarrollo, comunicación y actualización de la misión dinámica.

Respecto a su desarrollo, Rey estructura su propuesta en siete apartados (Rey, 2011, 169-179):

1. Identificación de las áreas claves de resultado, teniendo en consideración o descomponiendo los principales elementos o variables de la misión formal⁸¹.
2. Establecimiento de posibles medidas, para poder evaluar el grado de avance que se produzca (en atención al “dinamismo pasado”) en cada una de las variables relevantes a seguir y medir.
3. Diseño de los indicadores, en función de las medidas identificadas⁸².
4. Establecimiento de objetivos, para cada una de las áreas de resultado de la misión y respecto a un horizonte temporal determinado (en atención al “dinamismo futuro”).

⁸¹ Rey señala que este ejercicio será más complejo cuando en la misión formal, además de recogerse la contribución a los principales *stakeholders*, aparecen otros elementos descriptivos como pueden ser valores, historia, etc. (Rey, 2011, 169 y 170).

⁸² Rey apela al “arte” de diseñar indicadores. Se trata de confeccionar y emplear indicadores válidos, consensuados y comprensibles. Para ello recomienda que quienes los elaboren se centren en lo esencial y lo relevante desde el punto de vista de la misión (Rey, 2011, 173).

5. Análisis denotativo y connotativo, para conseguir que los indicadores y objetivos sean de fácil comprensión e interpretación en el momento de transmitirlos (en atención al carácter simbólico).
6. Comunicación de la misión dinámica, para lo que (a pesar del esfuerzo que se haya hecho en el punto anterior) por su mayor complejidad, y por lo que significa de refuerzo de la misión formal, podría ser conveniente dar formación a los miembros de la organización para una mejor comprensión.
7. Revisión y actualización de la misión dinámica, que con cierta periodicidad⁸³, se ha de llevar a cabo respecto a los resultados, a los objetivos, a las medidas, a los indicadores y a las áreas claves de resultado.

Por lo que al “despliegue de la misión dinámica” se refiere, y de manera coherente con la metodología empleada para el desarrollo de esta dimensión, se propone desplegar dicha misión mediante cuadros de mando definidos para cada nivel de la empresa (los que hubiera), hasta llegar a cada una de las personas. Como se ha expresado anteriormente, lo que se persigue, al igual que con el caso de la misión formal, es que adquiera significado para todos los miembros de la organización (Barnard, 1968, 88) y que, de esa manera, sean conscientes de su grado de contribución a la misión y se orienten hacia ella de manera consistente (Bartkus, Glassman and McAfee, 2000).

Llegados a este punto, Rey (2011, 180) considera que, tras la definición y despliegue de las misiones formal y dinámica de la empresa⁸⁴, los miembros de la

⁸³ La periodicidad específica puede variar entre los diferentes posibles aspectos a actualizar y entre empresas y sectores de actividad. Como señala Rey en algunos casos podría ser recomendable trimestral, semestral o anualmente, y en otros casos, si estuviese relacionado con la planificación estratégica, podría ser de tres o cinco años (Rey, 2011, 178).

organización conocen los fines de la organización y su grado de avance, y de manera concreta asociados a los diferentes posibles niveles: división, departamentos y aportación personal. Esto permite que los miembros de la organización, independientemente del nivel, función o tarea que desempeñen, conozcan y tengan bien definida su contribución a la misión (Kaplan and Norton, 1992).

Pero, a pesar de este esfuerzo, la misión puede fracasar si no está presente y alineada con los sistemas de gestión de la empresa, tal y como señalan Drucker (1985, 75-77), King y Cleland (1979, 124), Pearce (1982) y Bart (1997).

Para que esto no ocurra, siguiendo la propuesta de Crotts, Dickson y Ford (2005), Rey considera que un complemento indispensable, dentro del modelo de misión propuesto, es incorporar e integrar una auditoría sobre el grado de alineamiento de ésta con los procesos organizativos de la empresa. En esta línea propone un conjunto de posibles temas a auditar respecto a tres categorías: definición y comunicación de la misión formal y dinámica, integración de la misión en los procesos estratégicos, e integración de la misión en procesos y políticas de recursos humanos (Rey, 2011, 183 y 184). A su vez, para cada una de esas categorías, propone unos posibles apartados a tener en consideración y dentro de cada uno de ellos posibles temas concretos a auditar (Rey, 2011, 184-189).

Los apartados propuestos, así como los temas a auditar son de interés por su posible aplicación (con los ajustes oportunos) a cualquier organización y por su capacidad de diagnóstico. Una adaptación de alguno de ellos forma parte del

⁸⁴ Mediante lo que Rey (2010, 180) denomina una “fusión metodológica” entre el proceso de despliegue de la misión propuesto por Warner (1995) y el de cuadros de mando empleado por Kaplan y Norton (1996, 300-311).

modelo conceptual, propuesto en el capítulo séptimo, para el gobierno de instituciones universitarias de iniciativa privada orientado a la misión.

4.3. La dimensión motora

Para Rey la dimensión motora de la misión es la que contiene el verdadero sentido y esencia de la misión. El motivo se encuentra en que, a pesar de ser la que menos atención ha recibido por parte de la literatura y, a su vez, la que menos se ha venido teniendo en consideración desde un punto de vista práctico, es la que aborda la percepción y el estudio de la misión desde el interior de las personas (Rey, 2011, 190).

Ya desde la propia definición se manifiesta su sentido y relevancia: “La misión motora es la motivación prosocial de los miembros de una organización ligada a la misión formal de la empresa” (Rey, 2011, 190).

Para su conceptualización, tal y como el propio Rey explicita (Rey, 2011, 190), se apoya en el enfoque y trabajos de Pérez López y de Grant⁸⁵.

La misión motora presenta dificultades generales como las identificadas y señaladas por la literatura y anteriormente enunciadas respecto a las dimensiones formal y dinámica (Drucker, 1985, 78-80; McGowan, 1986; David, 1989; y Baetz and Bart, 1996). Pero aparecen dificultades adicionales asociadas a que se desarrolla en el interior de las personas. Si al “para qué” que plantea la misión, la dimensión formal responde de manera cualitativa y la dimensión dinámica de

⁸⁵ Por la relevancia de los trabajos y aportaciones de estos autores respecto al desarrollo de diferentes capítulos y apartados del presente trabajo de investigación, las referencias relevantes, en relación a este aspecto, ya han sido recogidas y explicitadas, para el caso de Pérez López en el capítulo anterior y, para el caso de Grant, en el comienzo de este.

manera cuantitativa, la misión motora responde desde el ámbito interno de la personas en cuanto a los fines de sus acciones (Rey, 2011, 190).

Rey considera que es la misión motora la que consigue que la misión formal y la misión dinámica sean “*auténticas*” (Rey, 2011, 191). Y lo sean en el sentido de que, respectivamente, no se queden simplemente en una declaración formal y en unos resultados asociados exclusivamente a la actividad, sino que lo que se persigue y se consigue sea buscado como verdadero fin de las acciones de los miembros de la organización (Rey, 2011, 191).

En definitiva, con la misión motora se intenta evitar el riesgo, que sin duda existe, de convertir a la misión en una mera “declaración de intenciones”, o, lo que podría ser aún peor, en un elemento de “marketing” o imagen. Este “uso” de la misión, puede tener un coste sobre la credibilidad y la reputación de las empresas, tal y como recogen los trabajos de Herbig y Milewicz (1995) y de Bartkus y Glassman (2007), y, especialmente, en el ámbito de las instituciones universitarias, según señalan Delucchi (1997), Estanek, Michael y Norton (2006), Taylor y Morphew (2010), Kissel (2011) y Kuenssberg (2011).

La denominación elegida, dimensión “motora”, introduce la idea de que es la que “*mueve*” a las personas hacia la misión de la empresa (Rey, 2011, 191). Por supuesto, esto es perfectamente compatible con otro tipo de motivos que también impulsan a las personas a la acción y, por tanto, hacia la consecución de la misión, tal y como recoge el planteamiento y el tratamiento de las motivaciones en el modelo antropológico de Pérez López, expuesto en el capítulo tercero del presente trabajo.

Rey hace hincapié en que la misión motora está ligada a todos los *stakeholders* y contribuciones establecidas en la misión formal, y no solo a algunos de ellos (Rey, 2011, 191).

Así definida y expuesta, el aspecto de la misión motora que a nuestro juicio es más relevante, por su implicación e influencia sobre el cumplimiento de la misión, es su relación directa con las motivaciones de las personas. Esto supone que la “capacidad de movilización” o “impulso” de la dimensión motora dependerá del nivel de desarrollo de la motivación prosocial en los miembros de la organización. Lo que en el modelo antropológico de la dirección expuesto en el capítulo anterior, y según su terminología, sería la *calidad motivacional* (Pérez López y Chinchilla, 1990; y Pérez López, 1993, 57). Sobre este aspecto Rey (2011, 191) insiste en que la misión motora parte de la misión formal, ya que sin referencia a ella la posible motivación prosocial de los miembros de una organización podría existir, pero no orientada a hacer realidad la misión concreta y específica de la empresa.

En definitiva, lo que se puede afirmar es que la misión motora, por su característica e influencia, se convierte en la dimensión crítica o clave para la implementación de una misión en cualquier organización, y lo es especialmente para el caso de las instituciones universitarias, tal y como será expuesto en el capítulo quinto.

Ahora bien, las dificultades asociadas al desarrollo de la misión motora son específicas y complejas. Rey (2011, 193 y 194) señala expresamente tres: dificultad de control externo (si no imposibilidad práctica, dado que se desarrollan en el interior de cada persona), posible predominio de la eficiencia como criterio de decisión (por lo que lo relevante podría ser decidir y actuar para ser eficiente

respecto a lo previsto, pero sin tener en consideración los motivos por lo que se decide y actúa), y necesidad de vencer el egoísmo (relacionado con la resolución de posibles conflictos intermotivacionales⁸⁶, donde deberían imponerse las motivaciones alineadas con la misión respecto a otras posibles motivaciones personales).

Respecto a las motivaciones, Rey se apoya en el enfoque de las tres motivaciones (extrínseca, intrínseca y trascendente) propuesto por Juan Antonio Pérez López⁸⁷, que considera superior al propuesto por McGregor (1966), en el que solo se distinguía entre motivación extrínseca e intrínseca.

Dentro de ese marco, y de manera coherente con el modelo conceptual que desarrolla, y en particular en el contexto de la dimensión motora de la misión, se centra en la motivación trascendente, si bien opta por emplear en su trabajo la denominación de motivación prosocial siguiendo la propuesta de Grant (2007), que correspondería a la que Pérez López denominó “motivación trascendente” (Pérez López, 1993, 55).

Rey profundiza en este tipo de motivación y no de manera genérica, sino en una “categoría específica” de motivación prosocial asociada o ligada a la misión. En concreto, propone dos tipos no excluyentes de motivación prosocial, que considera que pueden darse en el ámbito de cualquier empresa, la *motivación prosocial próxima* y la *motivación prosocial remota* (Rey, 2011, 195):

⁸⁶ Tal y como señala Pérez López (1993, 60-62).

⁸⁷ Expuesto en el capítulo tercero de este trabajo dentro de su modelo antropológico de la dirección.

- La *motivación prosocial próxima* es la motivación de los miembros de una organización relacionada directamente con el impacto que sobre sus *stakeholders* tienen sus decisiones y acciones.
- La *motivación prosocial remota* es la motivación de los miembros de una organización relacionada con el impacto que sus decisiones y acciones puedan tener sobre agentes, personas u otros *stakeholders* no relacionados directamente con la organización⁸⁸.

Y expresa que por muy presentes e intensas que estén y sean las motivaciones prosociales remotas no pueden confundirse con la misión motora, ya que no forman parte de ella (Rey, 2011, 196).

Tras esta distinción distingue, a su vez, entre dos tipos de motivación prosocial próxima (Rey, 2011, 196 y 197):

- La *motivación prosocial próxima ligada a la misión formal*, asociada estrictamente a la misión motora.
- La *motivación prosocial próxima no ligada a la misión formal*, asociada a posibles cuestiones o *stakeholders* no incluidos en la misión formal de la empresa⁸⁹.

⁸⁸ En particular, Rey hace referencia a la propias familias de los empleados o a posibles actividades relacionadas con ONG's (Rey, 2011, 195).

⁸⁹ En este aspecto, podría inicialmente interpretarse que no existe diferencia entre los conceptos de "motivación prosocial próxima no ligada a la misión" y "motivación prosocial remota". A nuestro juicio Rey define bien los conceptos, pero, por la aparente "proximidad" entre ellos, podría ser necesario exponer con mayor claridad la diferencia entre ambos. En este sentido, podría decirse que la "motivación prosocial próxima no ligada a la misión" hace referencia a posibles *stakeholders* "cercaños" a la empresa, es decir sobre los que sus acciones tienen impacto, pero que no se han incluido en la misión formal de la empresa; mientras que la "*motivación prosocial*

Centrado en la motivación prosocial, y focalizándose de ella, las representa de la siguiente manera, tal y como muestra la figura 15 (Rey, 2011, 196):

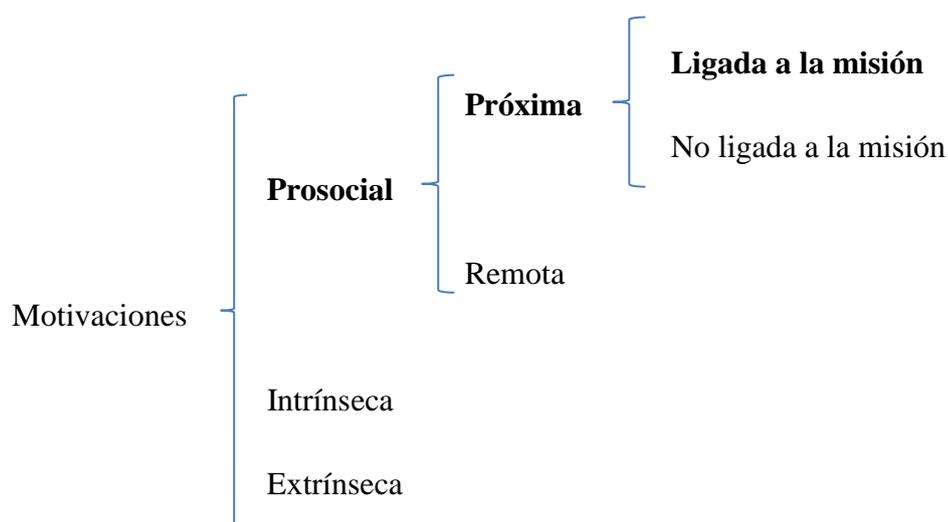


Figura 15

Dado que el tema de la motivación ocupa el eje central de la misión motora, Rey profundiza aún más. Y lo hace apoyándose, de nuevo, en la tipología o categorías abordadas por Pérez López, en particular en la distinción que éste hace entre motivación trascendente racional y motivación trascendente espontánea (Pérez López, 1993, 162)⁹⁰.

Partiendo de esta distinción distingue entre *motivación prosocial racional* y *motivación prosocial afectiva* (Rey, 2011, 197). Para Rey, “la motivación prosocial racional es la motivación impulsada por el *conocimiento abstracto* de

remota” hace referencia a otros agentes más “lejanos” y, por lo tanto, no “afectados” directamente por la empresa.

⁹⁰ Distinción que ha sido tratada en el apartado 3.4 del capítulo tercero del presente trabajo.

que una acción es buena y conveniente para otras personas. La motivación prosocial afectiva es aquella que viene impulsada por el *conocimiento experimental* de afecto que una persona puede sentir por otras” (Rey, 2011, 198).

Como se deduce de la propia definición de las dos motivaciones, ambas reciben el impulso del conocimiento. La diferencia relevante se encuentra en que la motivación prosocial afectiva surge de manera espontánea y la motivación prosocial racional requiere de un esfuerzo de la voluntad (Rey, 2011, 198).

Comparando la terminología empleada por Rey respecto a la empleada por Pérez López, tal y como fue expuesta en el capítulo anterior, además de la variación en las denominaciones de estas motivaciones, sustituye también el término “virtualidad” por el de “voluntad”⁹¹.

No obstante, y así deja constancia Rey (2011, 198), el fundamento de esta distinción entre motivación prosocial afectiva y motivación prosocial racional se encuentra en el planteamiento sobre las motivaciones desarrollado en profundidad por Pérez López.

Este hecho queda de manifiesto en que se apoya en el mismo gráfico empleado por Pérez López (1993, 164)⁹², para exponer con claridad el origen y la diferencia entre ambas motivaciones, pero introduciendo el ajuste terminológico propuesto (Rey, 2011, 198), tal y como se recoge, a continuación, en el figura 16.

⁹¹ No obstante, ambas denominaciones están haciendo referencia a la necesidad de un determinado tipo de impulso relacionado con la “fuerza de voluntad”, basado para Pérez López en el cultivo y el desarrollo de las virtudes (Pérez López, 1993, 164 y 165). La referencia y exposición de este tratamiento se encuentra en el apartado 3.4 del presente trabajo.

⁹² Reproducido en el capítulo tercero, apartado 3.4 (Figura 11).

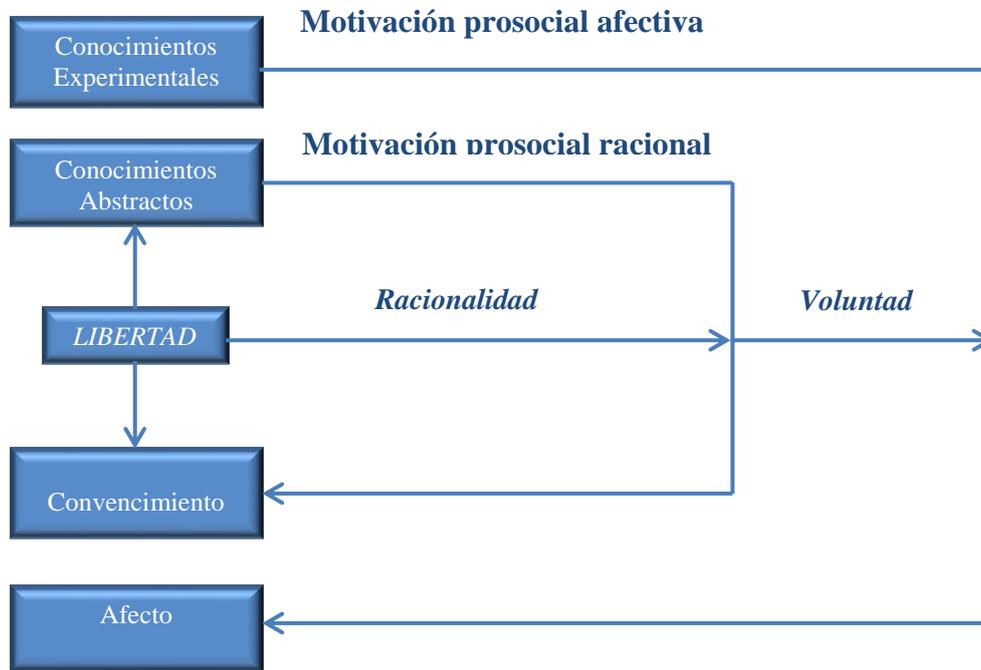


Figura 16

Este desarrollo, respecto a estos dos tipos de motivación, es muy relevante a efectos del planteamiento de Rey (2011, 199) en relación a la misión motora, ya que sobre esta diferencia se apoya para exponer los distintos factores que influyen en el desarrollo de la dimensión motora en cualquier organización.

Partiendo de esta base, Rey expone y desarrolla un modelo que contiene una serie de factores que denomina “*factores impulsores*”. Estos factores son los que promueven el conocimiento necesario sobre el que se sustenta y desarrolla la motivación prosocial ligada a la misión. Define dos tipos de factores impulsores: por un lado los denominados “*procesos de gestión del conocimiento*” y, por otro, las *experiencias positivas* obtenidas en la relación con los *stakeholders* de la misión (Rey, 2011, 199).

El modelo para la generación de la misión motora en los miembros de la organización lo presenta gráficamente de la siguiente manera (Rey, 2011, 200):

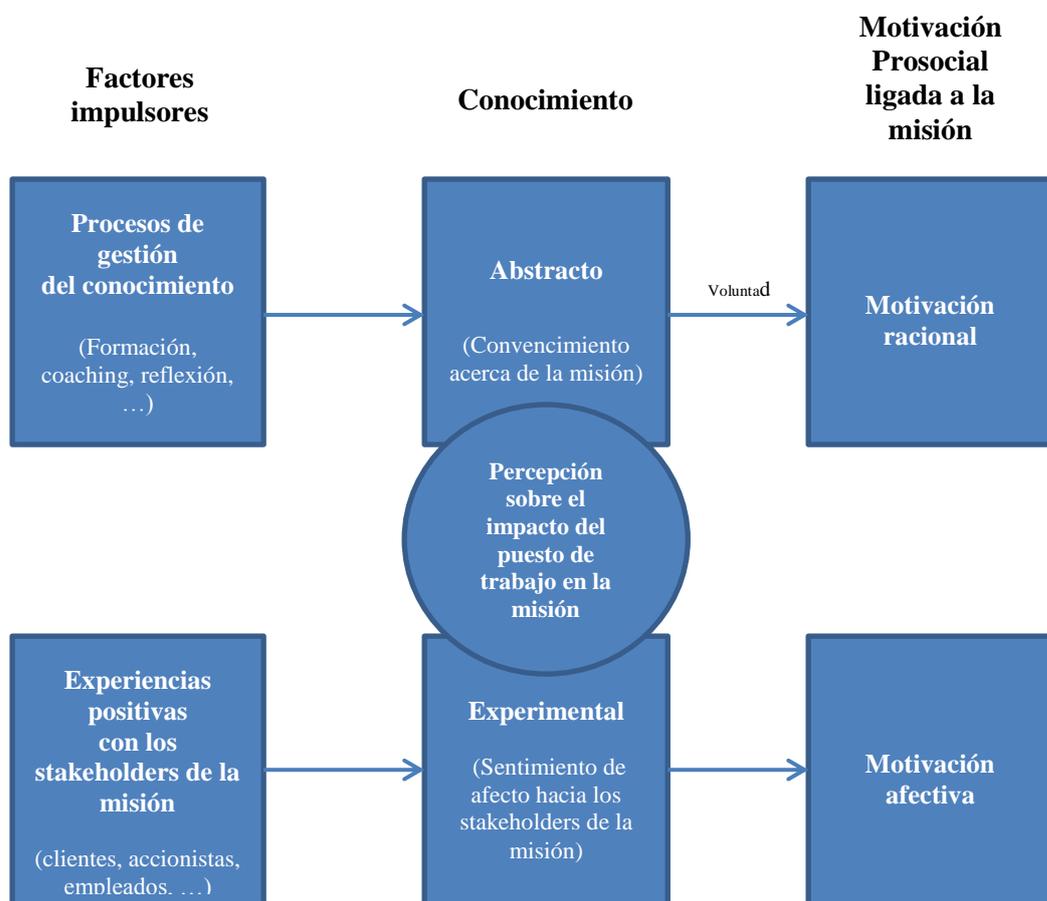


Figura 17

Expresa que por muy convencido que esté cualquier miembro de una organización de que la misión de dicha organización es buena y conveniente (podríamos decir, en el sentido de que “merece la pena”), la misión no influirá en la motivación sentida para realizar sus funciones y tareas, si no percibe que realmente él, por medio de su trabajo, puede contribuir a la realización y cumplimiento de esa misión (Rey, 2011, 201).

En este sentido, el conocimiento abstracto, como promotor de la motivación prosocial racional ligada a la misión, hace referencia al convencimiento de las personas de que la misión es “algo bueno y conveniente”, pero para transformarse en impulso se necesita, además, un esfuerzo de la voluntad⁹³. Es decir, el desarrollo de la misión motora en el plano racional requiere de la participación del conocimiento abstracto y de la voluntad. Son esos dos componentes los que transforman la motivación prosocial en acciones concretas (Rey, 2011, 202).

A su vez, el conocimiento experimental, como promotor de la motivación prosocial afectiva ligada a la misión, se refiere al sentimiento de afecto que los miembros de una organización pueden sentir por cada uno de los *stakeholders* incluidos en la misión, ya sean clientes, accionistas, otros empleados o cualquier otro agente. El afecto concreto por cada uno de ellos estará relacionado con las propias actuaciones y comportamientos de los *stakeholders* hacia los empleados. No se ha de olvidar que el conocimiento experimental respecto a los afectos a los diferentes *stakeholders* genera actuaciones espontáneas (Rey, 2011, 202 y 203)⁹⁴.

La importancia del conocimiento abstracto y experimental y, en particular de su grado, se encuentra en que de ellos depende la motivación prosocial de las personas y de la intensidad con que se da. A su vez, introduce, tal y como se ve en el gráfico anterior, la influencia, para la presencia y desarrollo de la motivación prosocial, de la percepción que los miembros de una organización tienen sobre

⁹³ En este aspecto, Rey vuelve a apoyarse en el análisis y planteamiento de Juan Antonio Pérez López (Pérez López, 1993, 164).

⁹⁴ Rey recuerda que, tal y como expresó Pérez López al tratar la relación entre las motivaciones espontáneas y racionales, ambas se dan simultáneamente. Es decir, que no se dan, una y otra, de manera aislada. En este caso, se darán de manera conjunta la motivación prosocial racional y la motivación prosocial afectiva ligadas a la misión.

cómo impacta su trabajo (decisiones y acciones) en la misión de la empresa⁹⁵. Lo considera como un factor mediador del efecto que los dos tipos de conocimientos (abstracto y experimental) tienen sobre el desarrollo de las motivaciones prosociales (Rey, 2011, 203).

Por tanto, los miembros de una organización desarrollan tres tipos de conocimiento en relación a la misión (Rey, 2011, 204):

- *Conocimiento abstracto*, derivado del convencimiento de que la misión es algo bueno y conveniente para la organización.
- *Conocimiento experimental*, asociado al sentimiento de afecto respecto los *stakeholders* recogidos en la misión formal.
- *Percepción sobre el impacto* de su trabajo sobre la realización de la misión definida y perseguida por la organización.

Tras exponer las diferencias entre las motivaciones prosociales ligadas a la misión (racional y afectiva) y los diferentes tipos de conocimientos que sobre la misión pueden desarrollar los miembros de una organización (abstracto, experimental y percepción sobre el impacto), Rey aborda el conjunto de factores impulsores: procesos de gestión del conocimiento y experiencias positivas con los *stakeholders*.

⁹⁵ Sobre este aspecto, Rey se apoya en el enfoque y trabajos desarrollados por Grant. En especial en Grant (2007).

Los procesos de gestión del conocimiento englobarían cualquier proceso relacionado con la generación y transmisión del conocimiento en el seno de la organización. Estos procesos son sub-procesos asociados y alineados con los procesos estratégicos y organizativos diseñados y definidos en la empresa (Rey, 2011, 204). En este contexto, estos procesos tienen como objetivo fundamental impulsar, en los miembros de la organización, el conocimiento necesario para generar motivación prosocial ligado a la misión.

Su propuesta, aplicada a la misión motora, queda alineada con las recomendaciones de autores y trabajos, que han sido contemplados y tratados en el capítulo primero de este trabajo, en relación al sentido e impacto de la misión sobre los procesos de las empresas. En particular los de King y Cleland (1979, 124), Pearce (1982), Drucker (1985, 40, 79 y 80), David (1989) y Bart (1997).

Se seleccionan, como muestra y para una posible orientación práctica, seis procesos clave que suelen ser empleados en el ámbito empresarial⁹⁶: interiorización, reflexión, liderazgo, coaching, formación e información; y se presentan clasificados en tres ámbitos o niveles de actuación: intra-personal, interpersonal y organizativo (Rey, 2011, 204 y 205).

Para mostrar la relación entre esos procesos y ámbitos se apoya en la figura 18 que reproducimos a continuación (Rey, 2011, 206):

⁹⁶ En el modelo de Rey no se plantean, para el desarrollo de las motivaciones prosociales de los miembros de una organización, nuevos procesos. En su opinión, la cuestión no está en “hacer cosas nuevas”, sino en “hacer las cosas de manera diferente” a como se vienen haciendo respecto a la presencia y desarrollo de la misión en el ámbito de la empresa (Rey, 2011, 206 y 207).

Procesos de gestión del conocimiento		
Nivel intra-personal	Interiorización (incorporación)	Reflexión (fortalecimiento)
Nivel interpersonal	Liderazgo (transmisión personal)	Coaching (apoyo al desarrollo)
Nivel organizativo	Formación (transmisión institucional)	Información (actualización)

Figura 18

Por el objetivo y perspectiva de este trabajo, y por ser uno de los elementos centrales también en el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, desde el punto de vista del gobierno y de la dirección, nos centraremos en el liderazgo⁹⁷. Para una aproximación al resto de los procesos clave seleccionados puede consultarse el trabajo de Rey (2011, 207-212).

Como se muestra en la tabla anterior, el liderazgo es considerado como un proceso interpersonal. En el caso particular del liderazgo se trata de un proceso de influencia del líder hacia las personas con las que trabaja y colabora. En el contexto del desarrollo de la misión motora, el papel del liderazgo consiste en

⁹⁷ La naturaleza y el papel del liderazgo en el modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez López ha sido expuesto en el apartado 3.6 del capítulo tercero, y su adaptación a las características de las instituciones universitarias se aborda en el siguiente capítulo.

influir, mediante acciones concretas o el ejemplo, sobre el conocimiento abstracto y experimental que de la misión tienen y pueden desarrollar los miembros de la organización (Rey, 2011, 209). Rey considera que esta influencia se produce por medio de la *interiorización*⁹⁸, fundamentada sobre la congruencia entre los principios y valores del líder y de quienes deciden seguirle (Cardona, 2000).

Este proceso surge de manera natural si el líder entiende y enfoca su papel y su trabajo como un servicio a la misión, en definitiva si antepone la misión a otros intereses, incluidos los personales. En este proceso el conocimiento abstracto y experimental se genera mediante *transmisión personal* del líder hacia el resto de miembros de la organización. Se podría decir que este proceso se apoya en un liderazgo focalizado especialmente en la misión, al que Cardona y Rey (2009) denominan *liderazgo centrado en la misión* (Rey, 2011, 209). Sobre este concepto se profundiza en el capítulo sexto, proponiéndose un tipo específico de liderazgo para el gobierno de instituciones universitarias de iniciativa privada orientado a la misión.

Por último, y por lo que a las experiencias positivas con los *stakeholders* de la misión se refiere, Rey toma como referencia los diferentes trabajos de Grant respecto a la motivación prosocial⁹⁹, y la influencia (constatada) que sobre ella tiene la conexión entre los empleados y los destinatarios (o beneficiarios) del trabajo de dichos empleados (Grant et al., 2007; y Grant and Berry, 2011). Los estudios de Grant (2011) demuestran que los empleados que mantienen contactos positivos con los receptores directos de su trabajo, manifiestan un mayor nivel de

⁹⁸ Proceso intrapersonal por el que las personas aceptan una influencia externa incorporándola a sus creencias y valores (Kelman, 1958, 53).

⁹⁹ Ya reseñados al comienzo de este capítulo.

motivación prosocial que aquellos que, realizando el mismo, no mantuvieron ese contacto (Rey, 2011, 213)¹⁰⁰.

En definitiva, para Grant (2007) este tipo de contactos o conexiones entre los empleados y los clientes es fundamental, por su alto impacto, para el desarrollo y profundización de la motivación prosocial ligada a la misión. En un trabajo posterior (Grant, 2011) recomienda que sea aprovechada cualquier posible ocasión para que ese contacto se produzca. No obstante, Grant (2011) advierte que estos contactos o conexiones han de ser congruentes con la filosofía de la empresa, ya que en caso contrario podrían ser percibidas y sentidas como manipulaciones y, como consecuencia, tener un efecto negativo y contrario al deseado.

Expuesto así, se percibe con claridad que las experiencias en donde hay contacto entre los empleados y los diferentes *stakeholders* promueven la presencia y el desarrollo de la motivación prosocial, en los tres niveles de conocimiento de la misión enunciados anteriormente: en el conocimiento abstracto (dado que es el propio destinatario quien manifiesta la bondad de la contribución que se le ha realizado), en el conocimiento experimental (por el poder del contacto personal), y en la percepción del impacto (al observar y sentir la experiencia directamente).

Cabría decir que estas acciones generarán un efecto más poderoso si los contactos se producen de manera “natural” y frecuente, por estar asociadas al desarrollo normal de la actividad de los distintos miembros de la organización. También se ha de tener presente que estas acciones complementarán y reforzarán

¹⁰⁰ A este respecto, conviene, como hace Grant (2013, 157 y 158), dejar claro que es perfectamente compatible la motivación por la persecución de los propios intereses, con la motivación prosocial asociada a la atención y contribución a los intereses de otros.

el papel indispensable del liderazgo, ejercido por quienes tienen responsabilidades directivas y de gobierno.

Precisamente, en este sentido, se manifiesta Kanter (2013) recomendando, a quienes ejercer el liderazgo a cualquier nivel, que una de las cosas que deben tener en cuenta a la hora de definir la estrategia, las tareas y la cultura de sus organizaciones es poner el énfasis en el impacto positivo externo que tiene el trabajo que, en ella, realizan las personas. Esto les proporciona orientación y prioridades sobre sus decisiones y acciones. Concluye que la misión consigue dar un sentido mucho más profundo a objetivos aparentemente corrientes.

4.4. Conclusiones

Las conclusiones que pueden extraerse respecto a lo expuesto en este capítulo son:

- Que el modelo tridimensional de la misión propuesto por Rey está orientado a evitar el fracaso de la misión.
- Que para ello propone contemplar la misión de una empresa desde tres puntos de vista o dimensiones: la formal, la dinámica y la motora.
- La misión formal es la declaración explícita de los fines de la empresa, siendo identificada como tal por los miembros de la organización.
- Los aspectos más relevantes, y por tanto a cuidar, respecto a la misión formal son: los componentes que incorpora, la calidad de cómo está expuesto su contenido, y su “carga” simbólica respecto a sus destinatarios.

- Para que la misión formal ejerza como tal es necesario realizar un proceso de comunicación efectivo.
- La misión formal ha de contener, y en el orden “adecuado” que se desee, los diferentes *stakeholders*, que serán los destinatarios de las contribuciones que la empresa desea transmitir y realizar.
- La misión dinámica recoge en qué grado o medida una empresa está realizando o cumpliendo su misión formal.
- La misión dinámica permite compartir con los miembros de la organización en qué medida las acciones y actividades desarrolladas hasta un determinado momento están contribuyendo al cumplimiento de la misión formal, y a su vez indica las decisiones y acciones futuras que han de realizarse para seguir haciéndolo.
- El desarrollo de la misión dinámica exige medir la realización o cumplimiento de la misión, por lo que es necesario encontrar, para los diferentes elementos y contribuciones, indicadores adecuados.
- La misión motora es la motivación prosocial que poseen los miembros de la organización asociada o vinculada a la misión formal, y, como consecuencia, ligada a las contribuciones a realizar a los *stakeholders*.
- La misión motora se refiere al ámbito interno de las personas, ya que hace referencia al tipo de motivación “dominante” en cuanto a los fines de sus acciones.

- La misión motora es crítica para la implementación de una misión en cualquier organización. En particular la llamada *misión prosocial próxima ligada a la misión*.
- La motivación prosocial ligada a la misión tiene un componente “afectivo” que surge de manera espontánea y otro “racional” que requiere de un esfuerzo de la voluntad como impulso a la acción. Ambas se dan de manera simultánea y ambas se pueden y se deben desarrollar.
- El desarrollo de la motivación prosocial se produce por medio del conocimiento abstracto, del conocimiento experimental, y de la percepción del impacto de las acciones sobre la misión, y requiere factores impulsores.
- Los factores impulsores que pueden generar esos tres tipos de conocimiento pueden ser, a su vez, de dos tipos: procesos de gestión del conocimiento y experiencias positivas vividas por contacto con los *stakeholders* de la misión.
- De entre los procesos de gestión del conocimiento cabe destacar el ejercicio del liderazgo. El papel del liderazgo consiste en influir (decisiones, acciones y ejemplo) sobre el conocimiento abstracto y experimental que de la misión poseen y pueden desarrollar los miembros de la organización.
- El contacto directo de los miembros de una organización con los *stakeholders*, y en especial con los destinatarios directos de su trabajo,

contribuye a incrementar su nivel de la motivación prosocial, tanto desde el punto de vista racional, como afectivo.

- El ejercicio de un liderazgo centrado en la misión, junto a la posibilidad de contemplar el impacto que sobre ella producen las acciones de los miembros de la organización, mediante la vivencia de experiencias positivas directas y frecuentes con los diferentes *stakeholders*, son dos elementos fundamentales a tener en cuenta por quienes gobiernan una institución de cara al cumplimiento de una misión.
- Que, por todo ello, el modelo tridimensional de la misión, junto al modelo antropológico de la dirección, donde la misión y su cumplimiento son una referencia fundamental, configuran un marco conceptual consistente y de aplicación al caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada con el objeto de contribuir a la implantación efectiva de la misión.

PARTE III

**LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN PROSOCIAL
Y EL LIDERAZGO EN LA MISIÓN
DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS**

**UN MODELO CONCEPTUAL PARA EL GOBIERNO
DE INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS DE
INICIATIVA PRIVADA ORIENTADO A LA MISIÓN**

CAPÍTULO 5: LA MOTIVACIÓN PROSOCIAL Y LA MISIÓN EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

El presente capítulo aborda una posible aplicación y adaptación, al caso particular de las instituciones universitarias de iniciativa privada, del modelo tridimensional de la misión, que ha sido expuesto en el capítulo anterior.

Dados sus fundamentos, enfoque y características entendemos que es un modelo que puede ser de gran utilidad para este tipo de instituciones. En particular, consideramos que puede servir de orientación a quienes tienen la responsabilidad de su gobierno.

Como ha quedado de manifiesto en el capítulo segundo, las universidades son instituciones que, por los fines atribuidos y perseguidos, podríamos catalogar de “especiales”. Por la peculiaridad y complejidad de la actividad principal que desarrollan, para alcanzar su fin más importante, que no es otro que la formación de personas, es imprescindible contar con un conjunto de personas que sean conscientes de la misión que les ha de orientar y, a su vez, que estén lo suficientemente motivadas para hacerla realidad.

Por ello, estimamos que el modelo tridimensional de la misión permite abordar, en el ámbito de las instituciones universitarias, los siguientes aspectos relevantes:

- Centrar y definir adecuadamente el contenido de la misión, especialmente respecto a las contribuciones a los principales destinatarios del servicio prestado y al resto de *stakeholders*.

- Desplegar y comunicar adecuadamente la misión entre todos los miembros de la institución.
- Intentar medir, a pesar de su complejidad por el alto contenido en intangibles, el grado de realización de la misión a efectos de evaluar el nivel de cumplimiento.
- Determinar el papel que la motivación prosocial juega en la implantación efectiva de la misión en las instituciones universitarias.

Como consecuencia, estos aspectos son abordados y forman parte tanto del modelo conceptual propuesto para el gobierno de instituciones universitarias de iniciativa privada, como de las recomendaciones a efectos de los sistemas y procesos que se han de tener en cuenta, para la implantación efectiva de la misión en estas instituciones. Todo ello será presentado en el capítulo séptimo.

5.1. La declaración de misión

La declaración de misión o misión formal, según el modelo tridimensional de la misión expuesto en el capítulo anterior, es la declaración explícita de los fines de la institución universitaria, siendo, además, identificada como tal. En primer lugar, y de manera clara y central, lo ha de ser para todos los miembros que forman parte de dicha institución, que son los que mediante su trabajo contribuyen a su cumplimiento. A continuación, lo ha de ser para todos aquellos agentes involucrados o beneficiados directamente de la propuesta universitaria específica. Y, por último, en el caso de estas instituciones, lo ha de ser para cualquier otro agente que desee conocer e identificar su misión.

Por lo expuesto en el capítulo segundo, y la confirmación de la hipótesis H1: *El gobierno de una Universidad incorpora la implantación efectiva de una misión*, partimos de que las instituciones universitarias presentan una declaración escrita (o *mission statement*), y que existe un compromiso filosófico y operativo respecto a ella, por parte de quienes asumen funciones y responsabilidad de gobierno, tal y como exige Rey (2011, 137), apoyándose en Ireland y Hitt (1992).

A su vez, y a través de las misiones de instituciones universitarias que se pueden encontrar en Sánchez (2010)¹⁰¹, y de los casos de instituciones universitarias de iniciativa privada presentadas en el capítulo segundo¹⁰², no se incurre en lo que Rey (2011, 135) denomina una visión oportunista de la misión. Esto se debe a que todas ellas presentan declaraciones de misión donde no se hace referencia expresa al beneficio, ni tampoco se incurre en simplificación alguna respecto a los fines. Antes al contrario, claramente se observa en todas ellas que el “para qué” de estas instituciones es amplio y ambicioso.

Expuestos estos puntos de partida, se abordan las recomendaciones que en el modelo tridimensional de la misión se proponen respecto a la definición, comunicación y actualización de la misión formal, y se presentan un conjunto de adaptaciones para el caso de las instituciones universitarias, de las que, como se ha indicado anteriormente, se derivarán una serie de recomendaciones a efectos de sistemas y procesos.

Por lo que a la identificación de los principales *stakeholders* se refiere, las misiones formales deberían contemplar, al menos, a los clientes, a los empleados y a los accionistas. En este ámbito, y por la naturaleza de su actividad, habría que

¹⁰¹ En concreto de catorce universidades europeas y norteamericanas.

¹⁰² Cuyas declaraciones de misión pueden encontrarse en el Anexo.

definir quién es quién. Desde este punto de vista, en primer lugar se ha de definir quién es el “cliente”.

La perspectiva adoptada por Drucker puede servir de orientación, ya que, según él, los dos componentes esenciales de cualquier declaración de misión son el servicio ofrecido y el destinatario al que satisfacer (Drucker, 1985, 79 y 80).

Partiendo de que el cliente es el destinatario último del servicio ofrecido, en el caso de la formación universitaria el estudiante sería ese destinatario, y, tal y como ha sido expuesto en el capítulo segundo, así se manifiesta en las que hemos denominado como perspectivas tradicional y actual, además de en las declaraciones de misión de las instituciones estudiadas. En base a esta constatación, consideramos a los estudiantes como el “cliente” de las instituciones universitarias.

En este ámbito habría que tener en cuenta que podría generar cierta “distorsión”, a efectos de la misión, considerar como clientes, por ejemplo, a los padres o familias, aunque sean ellos quienes generalmente, y en la mayoría de los casos, hacen frente al pago del servicio (principalmente matrícula); comparten y/o influyen en la decisión sobre la elección de una institución universitaria concreta; y, por supuesto, también valoran, aunque no directamente, la “calidad” del servicio recibido.

El argumento más relevante para optar por el estudiante como “cliente” se encuentra en que quienes reciben “en primera persona” el servicio, y por tanto la contribución, son los estudiantes. Es indudable que son éstos los que reciben e

“incorporan” la formación universitaria¹⁰³. También consideramos que dentro del concepto “estudiantes” quedarían englobados los antiguos alumnos. Si la institución lo desease podría establecer contribuciones específicas, una vez que los estudiantes egresados adopten esa condición. En un estudio elaborado por Orwig y Finney (2007), en el que se analizan declaraciones de misión de instituciones de educación superior, los estudiantes son considerados como los principales *stakeholders*. A su vez, se constata en las declaraciones de misión analizadas que los padres no son tenidos en consideración, y que siendo la presencia y la consideración de los Alumni tan escasa podría considerarse, desde el punto de vista estadístico y a estos efectos, como despreciable.

En cuanto a los “empleados”, en el seno de una institución universitaria lo son básicamente dos colectivos: los profesores¹⁰⁴, mayoritariamente y con un papel absolutamente central, y el personal de administración y servicios¹⁰⁵.

En el caso de las instituciones universitarias la participación e implicación de los profesores en la actividad formativa y, por lo tanto, en la realización y cumplimiento de la misión, es crítico. Por la naturaleza de la actividad desarrollada en una institución universitaria¹⁰⁶, los profesores adquieren un papel fundamental. Son quienes realmente, de manera directa y en mayor grado, han de “encarnar” y transmitir la misión. Son los que han de “hacer suya”, de manera

¹⁰³ En esta cuestión y a efectos de contribuciones, que es el aspecto más relevante una vez identificado un determinado *stakeholder*, consideramos que lo que es “deseable y bueno” para el estudiante, tanto en la elección de una institución, como en el servicio esperado y recibido, lo es para su familia. Por lo que podemos considerar que el “concepto” estudiante en tanto *stakeholder* engloba a las familias, a sus familias.

¹⁰⁴ Cuya denominación actual en el ámbito universitario es el de personal docente e investigador (PDI), tal y como recoge la “Estrategia Universidad 2015”, presentada en el capítulo segundo.

¹⁰⁵ A los que se suele hacer referencia a través de las siglas PAS, también recogidas en la “Estrategia Universidad 2015”.

¹⁰⁶ Y en cualquier institución educativa.

inequívoca, la misión específica de dicha institución. Son los que mayor contacto, tienen, en el día a día, con los destinatarios últimos del servicio prestado: los estudiantes. Ese contacto no solo se refiere a cantidad, sino también, dado que están actuando en el terreno de la educación y de la formación, en la “calidad” o profundidad en que está “presente” la misión. En definitiva, son quienes hacen que la declaración de misión formal sea real y, de algún modo, “tangible”. Es, desde este punto de vista, desde el que adquiere relevancia en estas instituciones la “dimensión implícita” de las organizaciones a la que se refiere Bastons (2013, 180-184), y que acompaña a la “dimensión explícita” como parte “visible” de la organización real.

A su vez, hay que tener en cuenta que cuando hablamos de profesores, estamos haciendo referencia a todos los que allí desempeñen esa tarea, aunque en particular hay un conjunto determinado de ellos que desarrollan funciones directivas y de gobierno. En estos casos su alineación o “representación” de la misión debe ser inequívoca, así como el compromiso con su difusión y cumplimiento, tal y como exponemos y profundizamos en los dos siguientes capítulos.

No conviene olvidar el papel del personal de administración y servicios. Su contribución, alineada a la misión, es también importante para un adecuado funcionamiento de estas instituciones, a través del servicio de apoyo prestado, del estado y disponibilidad de las instalaciones y, como consecuencia, de la generación de un entorno propicio. Por lo tanto, su ejemplo, en el ejercicio de las funciones y tareas asignadas, contribuye a que la misión de la institución en la que trabajan se haga realidad.

Por lo que a los “accionistas” se refiere, en las misiones de las instituciones universitarias de iniciativa privada analizadas no aparece referencia expresa alguna a la contribución que se les ha de hacer. Consideramos que para el caso de las instituciones privadas, independientemente de la forma jurídica que adopten (por ejemplo, sociedad anónima o fundación), es necesario que obtengan un retorno económico para, al menos, mantener los empleos y los recursos necesarios que requiere la actividad académica y de investigación que le son propias. Por otra parte, consideramos que el término que mejor se ajusta a la hora de referirse a estos *stakeholders* es el de “promotores”. El motivo es que detrás de cualquier proyecto universitario hay un grupo de “promotores” (personas físicas o jurídicas) que, en su momento, decidieron poner en marcha y apoyar un proyecto universitario concreto. Los intereses de estos promotores, siendo el más importante velar por la misión, la razón de ser (David, 1989) y el “para qué”¹⁰⁷, estarán en manos del que hayan definido y establecido como máximo órgano de gobierno y representación de la institución universitaria¹⁰⁸. Es este órgano el que, a su vez, nombra a las personas que han de gobernar y dirigir dicha institución mediante la implantación de una estrategia general y la supervisión del funcionamiento diario, siempre con orientación a la misión que haya sido definida.

También es indudable que en las declaraciones de misión aparecen (en general de manera implícita y genérica) otros *stakeholders*, como son el caso de otras organizaciones o instituciones que tienen interés en las actividades que allí se desarrollan. Las contribuciones más frecuentes son de tres tipos: colaboración en la propia formación (por ejemplo, mediante su disposición a que los estudiantes realicen periodos de prácticas), colaboración en líneas de

¹⁰⁷ Junto a la sostenibilidad económico-financiera de la institución.

¹⁰⁸ Por ejemplo, un consejo de administración si adoptase la forma de sociedad anónima, o un patronato si adoptase la forma de fundación.

investigación (aportando recursos humanos o económicos), o en la contratación de los egresados. Estamos haciendo referencia a un conjunto muy amplio de organizaciones, como pueden ser empresas, despachos de abogados, medios de comunicación, colegios, hospitales, organismos públicos, otras universidades y un largo etcétera.

No obstante, como puede comprobarse en las declaraciones de misión de las instituciones universitarias estudiadas, el *stakeholder* que aparece, generalmente de manera explícita, en todas ellas es la “sociedad”. Por ello, la consideramos como parte de sus principales *stakeholders*, tal y como sugiere Rey para el caso de organizaciones que por su naturaleza o actividad lo exigieran (Rey, 2011, 141). Las instituciones universitarias son, por las características de su misión, expuestas en el capítulo segundo, una de ellas.

Proponemos que dentro del concepto “sociedad”, entendido como *stakeholder*, queden incluidas el conjunto de instituciones u organizaciones privadas o públicas que de algún modo reciben las contribuciones, en el sentido antes mencionado, de las instituciones universitarias. La bondad de este enfoque deriva del hecho de que permitirá una concreción respecto a quien o a quienes se dirigen las posibles contribuciones y, como consecuencia, su posible “medición”¹⁰⁹. Uno y otro aspecto evitan incurrir en lo que Bartkus y Grassman (2007) consideran la tentación de incorporar algunos *stakeholders* por razones puramente institucionales y de manera simbólica.

Una vez definidos los principales *stakeholders*, el siguiente paso sería establecer el orden en que se presentan (Rey, 2011, 141). En este tema, dadas las

¹⁰⁹ De cara al significado y propuesta de la dimensión dinámica del modelo tridimensional propuesto por Rey (2011).

características y naturaleza de las actividades principales desarrolladas por las instituciones universitarias, podría plantearse la cuestión sobre cuál es el primer y principal *stakeholder*. La discusión se centraría en si son los estudiantes o los profesores¹¹⁰. Volviendo a utilizar como criterio quiénes son los que han de recibir la contribución más relevante (en el sentido de que orientará el resto) optamos, a efectos de la implantación de una misión efectiva en las instituciones universitarias de iniciativa privada, por los estudiantes. Esta consideración se fundamenta en un gran número de trabajos y estudios en los que de manera explícita o implícita los estudiantes son considerados como los principales *stakeholders*, en concreto los de Estanek, James y Norton (2006), Orwig y Finney (2007), Atkinson (2008), Meacham (2008), Abelman y Dalessandro (2009), Taylor y Morphew (2010), Kissel (2011) y Abelman (2012). Así mismo, se puede observar en las declaraciones de misión de las instituciones universitarias objeto de estudio que se encuentran en el Anexo. Sin olvidar que esa es también la perspectiva que adopta tanto Newman (2010), como Ortega y Gasset (2010), según ha sido expuesta en el capítulo segundo.

De esto no se ha de deducir que el resto de contribuciones no sean importantes. Todas lo son y por eso han de estar presentes en la misión formal, y en la atención del gobierno y gestión de la institución, tal y como se verá a continuación.

¹¹⁰ Este aspecto, abordado desde otra perspectiva más general sobre la universidad y sus integrantes, que queda fuera de este trabajo, podría ser objeto de un posible debate. Valga, como muestra, el siguiente punto de vista: “*Se podría pensar que los profesores deben estar al servicio de los alumnos. Así es como se considera en muchos centros actuales. Pero de ser esto así, los protagonistas de una universidad serían los alumnos. ¿Lo son? Para responder conviene preguntar si cabe la posibilidad de que exista universidad sin alumnos. La respuesta es afirmativa, aunque tal tesisura no es usual. En cambio, no cabe universidad sin profesores, si por estos se entienden investigadores que colaboran entre sí en orden a descubrir más verdad.*” (Sellés, 2013, 189).

El siguiente *stakeholder* debe ser el conjunto de profesores. Es evidente que son ellos los que hacen posible que se produzca el proceso formativo. Dada la actividad y su papel crítico deben ser considerados como los “co-principales” *stakeholders*.

No se ha de olvidar a los directivos que, generalmente son un conjunto de profesores que ejercen funciones de gobierno, ni al personal de administración y servicio, sin los cuales, como ya ha sido expuesto anteriormente, la actividad no podría desarrollarse de manera ordenada y adecuada.

Un aspecto muy relevante, que merece una reflexión que será abordada en profundidad en el próximo capítulo, es que, en las declaraciones de misión de las instituciones estudiadas¹¹¹, los “empleados” (directivos, profesores y personal de administración y servicios), por el tratamiento que reciben en dichas declaraciones, son considerados el “instrumento” fundamental, ya que de su relación con el resto de *stakeholders* depende, realmente, el cumplimiento de la misión.

En este sentido, hay un aspecto que merece ser destacado y es que, a pesar de su evidente papel central y crítico, no hemos encontrado, de manera general en las declaraciones de misión, contribuciones explícitas y específicas a estos “empleados”, siendo como son uno de los principales *stakeholders*. En los pocos casos en que aparecen las referencias hacen mención a ofrecerles un “entorno de aprendizaje” y “evolución personal”¹¹², o “posibilidades de desarrollo”¹¹³.

¹¹¹ Tal y como pueden verse en el Anexo.

¹¹² Declaración de misión de la IE University (Ver Anexo).

¹¹³ Declaración de misión de la Universidad de Navarra (Ver Anexo).

En los apartados en los que se les menciona, se hace referencia expresa a lo que podríamos denominar “sus contribuciones” a la institución y al cumplimiento de su misión específica. En concreto a: su cualificación, su preparación, su profesionalidad, su participación, su dedicación, su implicación, su compromiso, y su alineación con principios y valores.

Siguiendo con el orden de presentación de los *stakeholders*, en tercer lugar, tal y como se desprende de las declaraciones de misión de las instituciones universitarias estudiadas, estaría lo que hemos identificado y definido como “sociedad”. La contribución principal que a ella se realiza, y así consta de manera explícita en esas declaraciones de misión, es la “transformación” de estudiantes en profesionales capaces y adecuadamente preparados, para asumir las funciones y tareas que desarrollarán con responsabilidad y solvencia. Además, de esa formación de graduados, orientados a las demandas profesionales y sociales¹¹⁴, las instituciones universitarias deben contribuir a la sociedad a través del avance del conocimiento, del desarrollo de la investigación, y de su transferencia al sector productivo. Por supuesto, cada institución puede (y, según nuestra perspectiva orientada a la misión, debe) concretar y poner el énfasis en los aspectos o dimensiones que consideren más adecuadas y alineadas a su propuesta universitaria específica. Desde esta perspectiva, las instituciones universitarias generan impacto, influencia y capacidad de transformación de la sociedad. Este compromiso y responsabilidad serán tratados con algo más de profundidad en el capítulo séptimo.

A continuación sería el momento de colocar y contemplar en último lugar, como *stakeholders*, a los accionistas que, como hemos expresado anteriormente,

¹¹⁴ Junto a lo que hemos denominado “tono” intelectual y cultural, al exponer la influencia y la presencia de las diferentes perspectivas en las misiones específicas de las instituciones universitarias de iniciativa privada estudiadas (apartado 2.4 del capítulo segundo).

nos referimos a ellos como promotores. Como se puede comprobar, en las declaraciones de misión de las veintisiete instituciones universitarias de iniciativa privada presentadas, y a efectos de la contribución que se les ha de realizar, no suelen aparecer referencias concretas o específicas, en el sentido de beneficio o similares.

No obstante, podemos considerar que, aún sin estar expresadas explícitamente, e independientemente de la forma jurídica adoptada, sus promotores (y legítimos propietarios) esperan obtener como contribución, al menos, un retorno económico que permita seguir con la actividad, y financiar las actividades relacionadas con la docencia y la investigación, a través de los necesarios recursos humanos, técnicos e inmobiliarios. Entendemos que esta condición es básica (y sobreentendida), ya que en caso contrario estaría en duda la propia viabilidad del proyecto universitario en cuestión.

Colocar en último lugar a los promotores tiene, a nuestro juicio, sentido porque si no se satisface adecuadamente las contribuciones a los tres primeros *stakeholders*, difícilmente la propuesta universitaria específica les atraerá y retendrá, por lo que estaría en riesgo la propia existencia y sostenibilidad de la institución que la promueve y sustenta.

Una vez expuestos los principales *stakeholders* que debería incorporar la misión formal de las instituciones universitarias de iniciativa privada, el orden sugerido de presentación y las contribuciones a realizar a cada uno de ellos, la figura 19 recoge los tres aspectos y los muestra de manera gráfica.

Principales stakeholders	Contribuciones
Estudiantes	Formación integral
Profesores PAS	Desarrollo docente e investigador Desarrollo profesional
Sociedad	Formación de profesionales y avance y transferencia del conocimiento
Promotores	Retorno económico para el desarrollo de la propuesta específica

Figura 19

Definidos los *stakeholders* y los compromisos de contribución con cada uno de ellos, en el modelo tridimensional, siguiendo la propuesta de Cochran, David y Gibson (1985), se recomienda realizar un análisis denotativo y connotativo del texto de la declaración de misión o misión formal.

Dado que como señala Kuenssberg (2011) no existe una definición estándar en cuanto al formato de las declaraciones de misión de las instituciones universitarias, y se observa un lenguaje impreciso, consideramos que, especialmente, este tipo de análisis puede ser de interés y ayuda, especialmente, para el caso de las declaraciones de misión de estas instituciones.

Desde el punto de vista denotativo, y partiendo de la base de que una de sus funciones es comunicar su contenido, la declaración de misión no debería tener una extensión excesiva, entendiendo por ésta la que al ser transmitida no fuese fácil de recordar (Rey, 2011, 144).

Tal y como se ha expuesto en el capítulo segundo, en particular en el apartado tercero dedicado a la presencia y a las características más relevantes de las declaraciones de misión de las veintisiete instituciones universitarias de iniciativa privada, dichas declaraciones presentan textos de muy diferente extensión¹¹⁵.

Tras la presentación de las declaraciones de las instituciones objeto de estudio en este trabajo, por las actividades desarrolladas, por los fines perseguidos, por su trascendencia, y por el número de *stakeholders* incluidos, cabe deducir que a quien las han redactado les ha resultado difícil dejar constancia y “concentrar”, en un texto breve, todos los mensajes considerados como necesarios y que, como consecuencia, se deseaba transmitir.

En este sentido, y respecto a la extensión de las declaraciones de misión de las veintisiete instituciones universitarias, en cuanto al número de palabras empleadas y su frecuencia, la figura 20 muestra como las extensiones más frecuentes de los textos empleados para exponer y expresar las declaraciones de misión de estas instituciones son de entre 300 y 500 palabras.

¹¹⁵ Como ya se ha indicado previamente en el capítulo segundo, los textos contienen desde 44 hasta 1892 palabras.

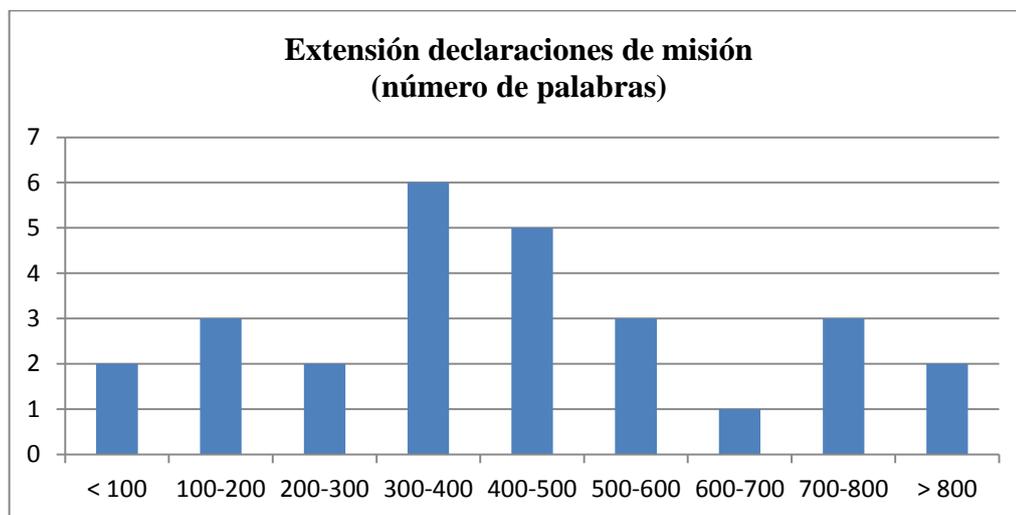


Figura 20

Teniendo en consideración estos datos, y con el fin de facilitar la transmisión y retención de los mensajes clave, en el capítulo séptimo se ofrecen una serie de criterios y recomendaciones a tener en cuenta respecto a la extensión de las declaraciones de misión de estas instituciones.

Por lo que al análisis connotativo se refiere, y en relación con la actividad desarrollada, el aspecto más importante es el empleo de términos adecuados respecto a la finalidad de la declaración de misión. Se ha de procurar que todos los *stakeholders* (principales y otros) entiendan con claridad lo que se propone y persigue como fines últimos de la institución. Por ello, la recomendación que hacemos (y sobre la que se insistirá en el capítulo séptimo) es emplear siempre términos o conceptos de fácil comprensión e inequívocos. En esta línea sería muy recomendable evitar “lugares comunes”, aspecto señalado por Orwig y Finney (2007), Atkinson (2008) y Kuenssberg (2011), y ya expuesto en el apartado 2.6 del capítulo segundo de esta investigación; o términos genéricos que hayan

perdido su eficacia y significado, probablemente por haberse incurrido en un empleo abusivo o incluso inapropiado¹¹⁶. En cualquier caso, si se decidiese recurrir a ellos, por considerar que no hay otra alternativa posible de fácil comprensión, lo adecuado y eficaz sería explicar qué se entiende por dicho concepto o elemento, y cómo se “concreta” o manifiesta de manera particular en esa institución.

Una vez definido el texto de la misión formal, el siguiente paso a plantear sería su comunicación expresa a todos los miembros que forman parte de la institución, así como al resto de agentes que podrían estar interesados en ella (Rey, 2011, 146).

Respecto a esta fase de la comunicación de la misión formal existen numerosos trabajos al respecto, siendo los más interesantes, desde el punto de vista de la obtención de recomendaciones aplicables al caso de las instituciones universitarias, el de Want (1986), y muy especialmente los de Abrahams (1995) y Jones y Kahaner (1995), a los que ya se ha hecho referencia en el capítulo primero del presente trabajo.

En el caso de instituciones que ya tienen definida una misión formal, como las que aquí son objeto de estudio, se trataría de analizar hasta qué punto la misión es conocida y entendida en todos sus términos y, como consecuencia, cuáles son los compromisos adquiridos con los diferentes *stakeholders*, en cuanto a contribuciones que se han de realizar.

Según Abelman (2012), en las instituciones universitarias se ha de prestar especial atención a comunicar de manera efectiva la misión a todos los miembros

¹¹⁶ A nuestro juicio, un ejemplo de esto podría estar sucediendo con el término “excelencia”.

de las instituciones universitarias, pero especialmente a los que tienen responsabilidades directivas y a los profesores, ya que son el “ingrediente principal” respecto a la dirección y al desarrollo de las actividades que en estas instituciones tienen lugar.

Las acciones de comunicación, o de su refuerzo si de eso se tratara, deberán ajustarse a las características genéricas de la actividad desarrollada, así como a las culturas particulares de cada institución (Rey, 2011, 147). Esto no puede ser más evidente en el caso de instituciones tan específicas y “especiales” como las educativas en general y las universitarias en particular. Precisamente por ello, lo adecuado y eficaz será emplear los canales y medios “naturales” o, si se considera oportuno, habilitar expresamente algunos para reforzar la comunicación y la constante presencia de la misión formal. Tal y como exponen Meachan y Gaff (2006) y Atkinson (2008), no conviene caer en el error de dar por hecho o por sentado que la misión es conocida por los miembros de la institución universitaria. Hay que procurar y buscar oportunidades para que la misión esté presente en el día a día y en el “discurso”, tanto hacia el interior como hacia el exterior.

Respecto a este último aspecto, Benligiray, Ozsoy y Bukec (2013) recomiendan que para que la misión llegue a todos los *stakeholders* de manera eficiente se debería identificar y acceder con facilidad a la declaración de misión de la institución universitaria desde la *homepage*, por haberse convertido Internet en una fuente de información muy relevante y de fácil acceso.

Por lo que a la revisión y actualización de la misión formal se refiere, tal y como recomienda Rey (2011, 147), debemos considerar que estamos ante el caso de instituciones bastante estables. En las instituciones universitarias tanto el “para qué”, como los principios o fundamentos sobre los que nacen y se desarrollan

permanecen vigentes durante mucho tiempo, incluso podría decirse que durante toda su existencia. Como señalan Campbell y Nash (1992, 78), aunque los valores esenciales permanecen puede haber circunstancias que recomienden ajustar algunos elementos de la misión. De hecho, quienes gobiernan estas instituciones pueden considerar oportuno modificar o ajustar su oferta universitaria específica, en función de posibles nuevos intereses o de valorar la oportunidad de incorporar nuevos proyectos. Si esto fuese así, indudablemente, estas variaciones tienen que ser actualizadas y quedar reflejadas en la misión formal, ya que o afectarán a los principales *stakeholders* ya presentes, o bien podrían hacerlo respecto a otros *stakeholders* no tenidos en cuenta inicialmente y que, como consecuencia, deberían ser incorporados.

No parecen frecuentes motivos relevantes como algunos de los que señala Rey (2011, 148) como son: cambios de fondo en las necesidades o expectativas de los *stakeholders* (como por ejemplo en los promotores; aunque sí podría haberlos en elementos no nucleares o de apoyo, por ejemplo metodologías, incorporación de tecnologías o instalaciones); fusiones o adquisiciones (que llegarían a afectar a la identidad de la institución y a su forma de gobierno); o movimientos estratégicos (que modificaran radicalmente fines y objetivos).

En el caso de que se produjese alguna de estas circunstancias sería obligado modificar y ajustar la misión formal para que reflejase, de manera clara y concreta, esta nueva situación. Y lo debería hacer no solo en cuanto al contenido en sí (fundamental), sino también en cuanto al carácter simbólico que ha de tener para todos los miembros de la institución. A su vez, por su trascendencia especial en el caso de las instituciones universitarias, entendemos que sería muy recomendable que quienes tienen la responsabilidad de gobierno describiesen

dicha revisión con claridad, y explicasen los motivos y razones que lo han aconsejado (Meacham, 2008).

Aunque la misión formal permanezca estable y siga siendo válida como referencia del sentido de la institución, compartimos con Rey (2011, 149) la conveniencia, sino la necesidad, de acometer acciones o actos de comunicación que mantengan viva, a lo largo del tiempo, la misión y los mensajes que ésta contiene. A este respecto, en el capítulo séptimo se plantean propuestas concretas.

Por otra parte, el sentido y la comprensión de la misión tienden a diluirse a medida que se va descendiendo por los diferentes niveles de cualquier organización. Si bien las instituciones universitarias no presentan muchos niveles organizativos ese riesgo, sin duda, existe. Aunque juega a favor el hecho de que sean organizaciones bastante “planas”, lo que ayuda a que exista un mayor contacto y comprensión entre directivos y resto de empleados (a lo que hay que sumar que, en su mayoría, unos y otros son generalmente profesores), no es menos cierto que el conocimiento y la “conexión” respecto a la misión es crítica en estas instituciones. Es decir, la misión puede llegar de manera bastante directa a quienes afecta y a quienes tienen que hacerla realidad en su trabajo diario, pero hay que asegurarse de que así sea, para que, como se ha señalado anteriormente, no se caiga en el error de darlo por hecho y considerar que está presente.

Por lo tanto, el “despliegue de la misión formal” no debería ser un problema y, como consecuencia, no exigiría recurrir a metodologías o procesos específicos para ese fin. Pero en absoluto habría que descuidarlo, ya que reiteramos que en estas instituciones es vital que todos los que intervienen en el proceso formativo conozcan la misión y su aportación a ella. En este sentido, también requiere atención el personal de administración y servicio al que, por

supuesto, se le ha de tener en consideración a la hora de compartir cómo les afecta la misión, y como su trabajo y participación contribuye a su realización.

No obstante, a efectos de garantizar una adecuada comunicación interna de la misión, como elemento fundamental de los principios institucionales, recomendamos seguir los consejos propuesto por Rey (2012) para ese tipo específico de comunicación interna. Básicamente consiste en que las persona para aceptar unos principios institucionales e incorporarlos a sus creencias y valores necesitan interiorizarlos. Para ello es de gran ayuda: conocer su contenido, reflexionar sobre ellos, entender porque son importantes, recordárselos con cierta frecuencia, ver que los directivos están comprometidos, ver el compromiso de sus compañeros y ver que son una realidad práctica. Por la naturaleza de las actividades desarrolladas y por los fines perseguidos, tal y como han sido expuesto en el capítulo segundo, esa interiorización es especialmente importante en las personas que trabajan en instituciones universitarias. Esto, como exponemos más adelante en este mismo capítulo, influirá de manera determinante en el tipo de motivación que les ha de orientar y movilizar hacia la misión.

Se puede decir que por la actividad que desarrollan las instituciones universitarias implica alto contacto entre todos los *stakeholders*. A su vez, y dado que dicha actividad está orientada especialmente al primero de ellos, los estudiantes, todos los miembros de la institución “impactan” de manera bastante directa sobre ellos. Esto obliga a que cada uno de los participantes sea plenamente consciente de su contribución al proceso formativo o a que este se desarrolle adecuadamente. Este extremo será expuesto con mayor profundidad en el apartado de este capítulo en el que se aborda la dimensión motora de la misión.

5.2. La medición y evaluación de la misión

Como se expuso en el capítulo cuarto, la siguiente dimensión a considerar dentro del modelo tridimensional es la dimensión dinámica.

Si en el apartado anterior se abordaba la misión formal como una dimensión cualitativa de la misión de las instituciones universitarias, en este apartado la misión dinámica se ha de abordar desde una perspectiva cuantitativa.

Teniendo en cuenta las dos expresiones básicas de la misión dinámica: “misión realizada” y “misión por realizar”, esta dimensión trata de evaluar, por un lado, los resultados obtenidos respecto a la misión medidos en un momento concreto, y, por otro, cómo establecer objetivos, metas o retos respecto a esa misión, para intentar alcanzarlos durante un periodo determinado.

Tal y como lo expresa Rey (2011, 158 y 159) se trata de dar respuesta a las preguntas: “¿en qué medida estamos realizando nuestra misión?” y “¿en qué medida vamos a realizar nuestra misión?”.

Conviene aclarar que aunque las respuestas a estas preguntas están directamente relacionadas con los resultados que obtienen y obtendrán estas instituciones, no se refieren a aspectos económico-financieros. Como ya ha sido expuesto en el capítulo anterior, y se puede ver en las declaraciones de misión de las veintisiete instituciones universitarias de iniciativa privada¹¹⁷, estos resultados no están expresados explícitamente, aunque es obvio que son necesarios para el funcionamiento y desarrollo de cualquier proyecto o propuesta educativa. Sin embargo, sí quedan explícitamente señalados los resultados deseados para dos de

¹¹⁷ Véase Anexo.

los principales *stakeholders*: estudiantes y sociedad. Tal y como se ha expuesto en el apartado anterior, para el caso de los profesores los resultados esperados están asociados a su cualificación, compromiso y alineamiento a principios y valores expresados en la misión formal.

Si en las empresas que definen y comunican a sus empleados una misión se constata que en un porcentaje significativo no comparten con ellos su medición, evaluación y grado de desarrollo (Rey, 2011, 159), por lo que su presencia es limitada, es razonable pensar que suceda lo mismo, al menos en esa medida, en el caso de las instituciones universitarias. Este hecho queda confirmado por las conclusiones a las que llegan los estudios de Meachan y Gaff (2006) y Atkinson (2008), donde queda de manifiesto que no cabe hablar de un conocimiento y presencia real de la misión entre todos los miembros de las instituciones universitarias.

En este sentido, si para las empresas es importante compartir esa medición y evaluación de la misión, en el ámbito y contexto de las instituciones universitarias ese conocimiento permitiría obtener información muy relevante sobre qué aspectos, y hasta qué punto, se está cumpliendo la misión. En definitiva, sobre la conexión entre la misión y el “rendimiento”, en el sentido de obtención de resultados y objetivos alcanzados (Kotter and Heskett, 1992).

Si bien para cualquier empresa ese déficit entre la existencia de una misión y su medición y evaluación puede ser significativo (y tener repercusiones), en el caso de las instituciones universitarias tendría consecuencias mayores, ya que, tal y como mantenemos, la misión de las instituciones universitarias es un compromiso ineludible con todos sus *stakeholders*, pero especialmente con dos de sus “co-protagonistas”: los estudiantes, que han confiado su formación en ella (y

no en otra), y los profesores, que han sido atraídos (Brown and Yoshioka, 2003; y Kim and Lee, 2007) y han decidido desarrollar allí su proyecto profesional¹¹⁸. Esta puede ser una causa de la ausencia de correlación positiva entre el contenido de la misión y los resultados obtenidos por las instituciones universitarias, tal y como recoge el estudio de Genç (2012).

Si los principales empleados, los profesores, no reciben *feedback*, y por lo tanto, no conocen como su trabajo está contribuyendo al cumplimiento de la misión, o como los objetivos que se les plantean lo seguirán haciendo, es muy probable que dicha misión no se cumpla, o al menos no con la “intensidad” deseada. Cardona y García-Lombardía (2011, 23) señalan que para que la estrategia y los objetivos conduzcan efectivamente al logro de la misión es necesario que sea conocida y compartida, es decir que cada miembro de la organización sepa como su trabajo contribuye a ella.

En definitiva, en las instituciones universitarias, tan importante es que los profesores y el personal de administración y servicio conozcan cuál es la misión de la institución (misión formal), como en qué medida se está realizando dicha misión (misión dinámica). En este sentido, en la misión dinámica tienen que estar reflejados explícitamente todos los fines que se ha marcado la institución universitaria en cuestión, y, además, debe ser reconocida como tal por todos los miembros que a ella pertenecen. En definitiva, el papel de la misión dinámica será describir los resultados obtenidos, establecer los objetivos a alcanzar y mostrar cómo se va avanzando en el compromiso que significa la consecución de los fines recogidos y señalados por la misión.

¹¹⁸ O al menos una parte significativa de ella.

Como ha sido expuesto en el capítulo cuarto, la dificultad más importante a la hora de desarrollar la misión dinámica se encuentra, fundamentalmente, en cómo medir la realización de la misión respecto a los *stakeholders*. En particular, disponer de indicadores fiables y representativos sobre los fines establecidos en la misión y, por lo tanto, perseguidos. Además deben ser lo suficientemente comprensibles y “orientadores” para quienes han de contribuir a su consecución, por medio del cumplimiento de sus funciones y la ejecución de sus tareas.

De entre las dificultades genéricas que destaca Rey (2011, 162), las que por la actividad que desarrollan afectan directamente a las instituciones universitarias son: el “alto grado de elementos intangibles” y la “carencia de medidas normalizadas”.

Sobre la primera, presencia de elementos intangibles, no hay duda de que en el caso de estas instituciones una parte importante de los aspectos que deberían medirse, para conocer los resultados obtenidos y el grado de realización de la misión, son de naturaleza intangible. Un claro ejemplo, muy relevante para el cumplimiento de la misión de estas instituciones, es el caso de la medición de la “formación” adquirida por los estudiantes. Aún se complicaría más si se intentase medir la “formación integral”, donde además de conocimientos, competencias y destrezas se trataría de incorporar valores. Para incrementar su complejidad estos aspectos incorporan un elevado grado de subjetividad (Kaplan and Norton, 2004).

Respecto a la segunda, carencia de medidas estándar o normalizadas, se han consultado posibles referencias o empleo de indicadores útiles a efectos de la misión en los estándares propuestos por agencias independientes en el ámbito de la educación superior. A nivel nacional la Agencia Nacional de Evaluación de la

Calidad y Acreditación (ANECA)¹¹⁹, a nivel europeo la *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA)¹²⁰, y a nivel internacional la *International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education* (INQAAHE)¹²¹. Todas ellas se centran en el desarrollo y la evaluación de la calidad en las instituciones universitarias.

Una primera reflexión cabe hacer respecto al propio concepto de calidad en la educación. Lemaitre (2003) considera que caben al menos tres perspectivas respecto a dicho concepto: calidad como ajuste a los propósitos declarados; calidad como excelencia en cuanto a formación de estudiantes sobresalientes, en contacto con académicos destacados, en un ambiente educativo de primer nivel; y calidad como respuesta a los requerimientos del medio. Ante tales perspectivas, es a la primera de ellas a la que haría referencia un análisis desde el punto de vista exclusivo de la misión, como es el caso de esta investigación.

¹¹⁹ La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) es una fundación estatal que tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones. <http://www.aneca.es/ANECA> (11/2/2014).

¹²⁰ The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) is an umbrella organisation which represents its members at the European level and internationally, especially in political decision making processes and in co-operations with stakeholder organisations.

The Association aims to maintain and enhance the quality of European higher education at a high level, and to act as a major driving force for the development of quality assurance across all the Bologna signatory countries.

ENQA contributes to this goal especially by promoting European co-operation in the field of quality assurance in higher education and disseminating information and expertise among its members and towards stakeholders in order to develop and share good practice and to foster the European dimension of quality assurance. <http://www.enqa.eu/index.php/about-enqa/> (11/2/2014).

¹²¹ The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) is a world-wide association of over 200 organisations active in the theory and practice of quality assurance in higher education. The great majority of its members are quality assurance agencies that operate in many different ways, although the Network also welcomes (as associate members) other organisations that have an interest in QA in HE. <http://www.inqahe.org/> (11/2/14).

Según Lemaitre (2003) cualquiera de las definiciones supone una limitación, en cuanto que aproximación parcial al concepto de calidad de la educación. En este sentido, sería deseable la construcción de alternativas, en cuanto a la evaluación de la calidad educativa, en la que, dentro de unos mínimos se pudiesen considerar y medir una relación entre la oferta de servicios que propone una institución y la adecuación a su declaración de misión y principios; la formación en competencias genéricas, propias de todo profesional; las competencias profesionales propias de cada área de conocimiento; y las competencias específicas, referidas a las necesidades locales (Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid, 2006).

Esta reflexión es muy relevante para un análisis general sobre la calidad de la educación, pero queda fuera del objetivo y perspectiva de este trabajo. A estos efectos tan solo nos interesa conocer hasta qué punto los criterios e indicadores empleados actualmente en la medición de la calidad de las instituciones universitarias contemplan la presencia y cumplimiento de una misión, con el fin de detectar si algunos pudieran ser de utilidad, de cara a la medición y evaluación de la misión, como parte del modelo conceptual que en esta investigación se propone.

Bajo esta perspectiva, y centrándonos en lo que corresponde a lo tratado en este apartado, en el “Estudio internacional sobre criterios e indicadores de calidad de las universidades¹²²” elaborado por la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (2006), donde se analizan criterios e indicadores para evaluar la calidad de las universidades recomendados por las redes transnacionales más relevantes en este ámbito, como son las antes

¹²² En el que se analizan 11 países: España, Reino Unido, Alemania, Francia, Australia, EE.UU., Suecia, Brasil, Italia, Noruega y Sudáfrica.

mencionadas ENQA y INQAAHE, más el *European Consortium for Accreditation in Higher Education* (ECA)¹²³, a las que España pertenece a través de la ANECA, tan solo la INQAAHE hace referencia en sus criterios a la evaluación, el establecimiento y la comprensión de la misión. Pero, a pesar de hacer referencia a estos conceptos, no se proponen indicadores específicos.

En cuanto a las conclusiones a las que llega el mencionado estudio, y relevantes para a la cuestión de disponibilidad de medidas estándar o normalizadas asociadas a la misión, cabe destacar que los criterios que son utilizados por un mayor número de países de los once estudiados son, por orden de porcentaje de aplicación: “Proceso de enseñanza y aprendizaje”, “Biblioteca y fondos documentales”, “Atención al alumno y formación integral”, “Personal académico”, “Plan de estudios y estructura”, “Dirección/gestión”, “Publicaciones en revistas”, “Resultados en la sociedad”, “Disponibilidad de recursos tecnológicos”, “Evaluación interna/externa”, “Infraestructuras”, “Resultados de los egresados”, “Publicaciones de libros”, “Presentaciones a congresos”, “Personal de administración y servicios”, “Relaciones internacionales”, etc. (Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid, 2006). De entre ellos, se puede considerar que el indicador que más directamente podría estar relacionado con la presencia e implantación de la misión en el gobierno de una institución universitaria sería el que ocupa el sexto lugar: “Dirección/gestión”. En este sentido, el estudio revela que este indicador se utiliza en todos los países estudiados excepto en España.

¹²³ The European Consortium for Accreditation in higher education (ECA) was founded as a project organisation in 2003. Its mission was to come to the mutual recognition of accreditation decisions. ECA’s activities are based on the ECA Agreement of Cooperation. 16 quality assurance agencies from 12 countries are currently members of ECA. Membership of the Consortium is open to organisations in the Bologna signatory countries that fulfil admission criteria. <http://ecahe.eu/home/about/> (11/2/14)

Si bien este dato es significativo, no lo es menos que algunos de los indicadores antes enunciados podrían ser relevantes desde el punto de vista de la dimensión dinámica de la misión, siempre y cuando estuviesen contemplados como parte y contribución de la misión formal de una institución universitaria. Como, por ejemplo, serían los casos de “Atención al alumno y formación integral” y “Resultados de los egresados”.

En definitiva, por los criterios e indicadores que se vienen utilizando por las agencias de calidad de la educación superior que pudiesen estar asociados a la misión, y teniendo en cuenta la especificidad de algunos de sus componentes, o la manera en que son entendidos y perseguidos en el caso concreto de cada institución, parece recomendable, a efectos de gobierno, recurrir a indicadores propios y por lo tanto “hechos a medida”.

En esta cuestión, y para evitar posibles confusiones, conviene manifestar que el contexto en el que nos estamos moviendo es la medición de una misión específica de una determinada institución universitaria, no en la evaluación o auditoria de calidad de una institución en general o de alguna de sus partes en particular. Esto último podrá ser relevante a efectos de la obtención de determinadas acreditaciones o cumplimiento de la legislación vigente en estas materias, pero no necesariamente a efectos de la implantación efectiva de una misión. En definitiva, como se expondrá más adelante, no proponemos lo que podríamos denominar un cuadro de mando integral, sino un cuadro de mando específico orientado a la misión¹²⁴.

¹²⁴ Desde otro punto de vista, y en particular respecto a la posible utilidad y aplicabilidad de sistemas de calidad (TQM) y estandarización (ISO) en el ámbito de las instituciones universitarias, puede consultarse Yeung (2013).

En cuanto al establecimiento de posibles comparativas con otras instituciones universitarias entendemos que este aspecto no es un problema, ya que a efectos de cumplimiento de una misión específica lo relevante es medir y evaluar si se está cumpliendo la propia misión. Dada la “especificidad” no tendría sentido medir si se está cumpliendo la misión en “mayor o menor medida” que otra institución, ya que, sencillamente, no serían comparables.

Otra dificultad que plantea Rey (2010, 163), respecto a expresar la misión dinámica como fórmula matemática, no parece que sea relevante para el caso de las instituciones universitarias, ya que al manejarse variables de muy distinta naturaleza no tiene sentido plantearse expresar de esa manera esta dimensión de la misión. Bastará con expresarla de otra forma y en otro formato. Por ejemplo, mediante un cuadro con tantos apartados como fines perseguidos y medidos.

Siguiendo esta línea, consideramos que para el caso de las instituciones universitarias se ha de emplear algún tipo de metodología multidimensional que permita incorporar indicadores de medición tanto para elementos tangibles, como intangibles.

De entre todas ellas optamos por una adaptación del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton (1992; 1996; y 2007), aunque teniendo en consideración las apreciaciones y puntualizaciones que realiza Rey (2011, 164-167), y expuestos en el capítulo anterior, para que pueda ser utilizado como punto de partida para el desarrollo de la misión dinámica.

Por ello, para el desarrollo y comunicación de la misión dinámica a todos los miembros de las instituciones universitarias, sugerimos elaborar y emplear un

cuadro de mando para el que emplearemos la denominación de Cuadro de Mando Orientado a la Misión (CMOM).

Por su propio planteamiento y denominación no pretendemos que sea una herramienta de gestión o de seguimiento de la implantación de una determinada estrategia, sino un instrumento de apoyo, lo más adaptado y completo posible, para evaluar cómo se va desarrollando y cumpliendo la misión específica de una institución universitaria concreta. Pretende identificar y “monitorizar” aquello que se quiere medir respecto a la misión por medio de unos indicadores que resulten adecuados (Kaplan and Norton, 1996, 305). A su vez, como elemento constitutivo de la misión dinámica, debe configurarse y emplearse con alta carga simbólica, de fácil comprensión y seguimiento, para los miembros de una institución universitaria.

Una propuesta de construcción y elaboración de un CMOM para las instituciones universitarias de iniciativa privada se expone en el capítulo séptimo.

5.3. La motivación hacia la misión

Recordando la definición que fue expuesta en el capítulo cuarto, “la misión motora es la motivación prosocial de los miembros de la organización ligada a la misión formal de la empresa”, y representa el verdadero sentido y esencia de la misión (Rey, 2011, 190). Si la aplicamos al caso de las instituciones universitarias la definición sería: la motivación prosocial de los miembros de la institución ligada a su misión formal.

Partiendo de esta definición, y teniendo en consideración algún estudio en el que se llega a la conclusión de que la misión no es un factor inspirador en el

caso de las instituciones universitarias (Genç, 2012), en este apartado se aborda la cuestión de qué papel e importancia puede tener esta dimensión de la misión en el caso particular y específico de las instituciones universitarias de iniciativa privada.

Tal y como se define esta dimensión se refiere a que parte de la misión se desarrolla en el interior de la persona. Este aspecto sin duda relevante, ha sido poco tratado, a nivel práctico, en el estudio de la misión en el ámbito de las empresas (Rey, 2011, 190), y no aparece referencia alguna en la literatura específica que aborda la misión en el ámbito de las instituciones universitarias.

En cambio, esta consideración es de gran relevancia al abordar la cuestión del desarrollo y cumplimiento de una misión para cualquier tipo de organización, pero muy especialmente para el caso de las instituciones universitarias. Aproximarse a la cuestión de la misión desde las dos dimensiones expuestas con anterioridad, las dimensiones formal y dinámica, puede ser de ayuda a la implantación de una misión, pero no serán suficientes para que la implantación sea efectiva si los miembros de una institución universitaria, que la han de dar forma y encarnar, no sienten una motivación que, de manera consistente, esté orientada hacia ella.

Por ello consideramos que en general, pero en particular para el caso de estas instituciones, no tendría sentido abordar el interés e influencia de la misión en dichas instituciones, sin identificar e impulsar los factores internos de las personas que contribuyen a que esa misión esté presente de forma real y concreta en el funcionamiento diario. En definitiva, la implantación efectiva de una misión requiere del convencimiento de las personas, de su compromiso con ella, y de hacerla realidad por medio de sus decisiones y acciones.

Adaptando el planteamiento del modelo tridimensional de la misión a las instituciones universitarias, la misión formal daría respuesta al “para qué” de dichas instituciones en el ámbito cualitativo, la misión dinámica respondería a ese “para qué” en el ámbito cuantitativo, y la misión motora daría respuesta a un aspecto central: el “para qué” de esa institución pero sentido internamente por las personas que la integran.

La importancia de esta última dimensión es consecuencia de lo expuesto y estudiado en el capítulo segundo, y en particular respecto a dos consideraciones: por un lado, que la misión de una institución universitaria supone un compromiso con sus *stakeholders*, muy especialmente con los estudiantes que han confiado su formación expresamente a esa institución, en gran parte influidos por su misión; y por otro, que los elementos intangibles y trascendentes presentes en sus declaraciones de misión son los componentes y factores esenciales.

En definitiva, sin la dimensión motora, alineada con las dimensiones formal y dinámica, la misión se quedará en una mera presencia testimonial, pero sin impacto real sobre el funcionamiento y sentido de la institución, ya que son las personas que trabajan en ella las que han de dar vida a la misión y hacerla “tangible”. Como consecuencia, solo cuando la misión formal, dinámica y motora están integradas en torno a un mismo contenido se puede decir que la misión está realmente definida (Rey, 2011, 191).

Centrándonos en el caso de las instituciones universitarias, la misión motora juega el papel, como su propia denominación indica, de “motor” de la puesta en marcha y avance de la misión. Es la dimensión que genera el impulso o la energía para que la misión se haga realidad en el funcionamiento diario de las instituciones. Sin esa “aportación” la institución en cuestión no funcionará como

un sistema orientado hacia el cumplimiento de su misión (Rey, 2011, 191). Además, para que este movimiento se produzca en una dirección concreta, en la que señala la misión formal específica de la institución universitaria en cuestión, se requiere de la motivación de todos los miembros de su comunidad, y de manera “armónica” o equilibrada, respecto a todos los elementos que la conforman.

Por lo expuesto, y como consecuencia de la relevancia de la dimensión motora respecto al cumplimiento de la misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada, en función de su naturaleza y de las características, expuestas en el capítulo segundo, y tal y como recogen y reflejan sus declaraciones de misión, se cumple la hipótesis H2:

H2: La implantación efectiva de una misión requiere el desarrollo de una motivación prosocial en los miembros de la comunidad universitaria orientada a esa misión.

La constatación de esta hipótesis nos permite afirmar que la motivación prosocial, como fundamento de la dimensión motora de la misión, ha de estar presente y fomentarse en el ámbito de las instituciones universitarias, ya que, por la peculiar característica de su propósito, solo un compromiso interno y profundo de los miembros de la institución puede conducir al cumplimiento pleno de la misión.

Una vez expuesto este requisito indispensable para la implantación efectiva de una misión en el seno de una institución universitaria de iniciativa privada abordamos los elementos fundamentales a tener en cuenta para la adaptación de la dimensión motora a las misiones de dichas instituciones.

Una primera reflexión respecto a la misión motora surge en cuanto que puede tener diferentes grados de desarrollo (Rey, 2011, 192). Esto es consecuencia lógica de que los miembros de una institución tendrán diferentes esquemas respecto a sus motivaciones. Es decir, cada uno de los miembros dispondrá de una determinada presencia, grado o peso de motivación prosocial. Ahora bien, la misión motora adquiere sentido y se desarrolla solo si está orientada hacia la misión formal. O lo que es lo mismo, si los miembros de una institución universitaria no conocen su misión, no cabe hablar de la existencia de la dimensión motora.

Dando por hecho que la institución ha seguido los pasos recomendados en los dos apartados previos, y como consecuencia cuenta con una adecuada misión formal y misión dinámica, nos centramos en las dificultades específicas que puede plantear el desarrollo de la misión motora.

Respecto a las instituciones universitarias las dos dificultades más relevantes que pueden encontrarse son: la dificultad de control externo y la calidad motivacional, siguiendo la terminología empleada por Pérez López (1993, 57).

En cuanto a la primera, y dado que la misión motora se desarrolla en el interior de cada persona, es muy difícil de medir y controlar de manera externa (Rey, 2011, 193). Se puede observar y controlar la realización de una determinada tarea, pero no las motivaciones con las que ha sido llevada a cabo. Cabría considerar que es imposible realizar esa medición y control. El riesgo se encuentra en que quienes detentan la responsabilidad de gobierno o directiva podrían llegar a considerar que esa imposibilidad deja fuera de su alcance este tipo de motivos, y como consecuencia de sus responsabilidades. Mostraremos más adelante algunos

elementos de apoyo para poder influir en su presencia y desarrollo, y las concretaremos en el capítulo séptimo.

En cuanto a lo que hemos definido como dificultad de desarrollo de la calidad motivacional, Rey se refiere a ella como “*la difícil tarea de vencer el egoísmo*” (Rey, 2011, 194). Para Rey vencer el egoísmo está relacionado con la resolución de los conflictos motivacionales que pueden darse en el interior de las personas. Bajo este punto de vista, el desarrollo de la misión motora depende de que las motivaciones prosociales ligadas a la misión se impongan a las motivaciones estrictamente personales. Esto, tal y como se expuso en el apartado 3.3 del capítulo tercero, depende de la calidad motivacional de las personas, es decir de la influencia o “fuerza” que la motivación prosocial (ligada a la misión) tiene respecto a la extrínseca y la intrínseca.

Introducidos en el tema de las motivaciones, y tal y como ha sido expuesto en el capítulo cuarto, Rey va desarrollando ese concepto hasta llegar a que “la misión motora es la *motivación prosocial próxima ligada a la misión formal de la empresa*” (Rey, 2011, 197). Con ello lo que deja claro es que, entre todas las posibles motivaciones prosociales que pueden darse en el interior de los miembros de una empresa, solo una parte forman parte de la misión motora¹²⁵. En definitiva, para Rey la motivación prosocial relevante, a la que denomina “motivación prosocial ligada a la misión” (Rey, 2011, 197), es la motivación de los miembros de una empresa respecto al impacto que sus decisiones y acciones tienen sobre los *stakeholders* contenidos explícitamente en la misión formal.

¹²⁵ Como ha sido expuesto en el capítulo cuarto, apartado 4.3, quedan excluidas las motivaciones prosociales remotas y las motivaciones prosociales próximas no ligadas a la misión.

Para el caso de las instituciones universitarias, la motivación prosocial ligada a su misión sería la motivación que sienten sus miembros asociada al impacto que sus decisiones y acciones tienen sobre los estudiantes, otros colegas y compañeros, la sociedad y los promotores de la institución.

Pero la cuestión fundamental es cómo desarrollarla en el seno de las instituciones universitarias. Tal y como se expuso en el capítulo anterior, lo que sustenta la motivación prosocial ligada a la misión de los miembros de dichas instituciones es el conocimiento¹²⁶ que poseen respecto a que el resultado de una acción concreta, sobre las personas a las que va destinada dicha acción, es bueno. Por lo tanto, si lo que se quiere es potenciar ese tipo de motivación se han de desplegar una serie de factores impulsores que la desarrollen. En concreto, los que en el capítulo anterior se denominaron “procesos de gestión del conocimiento”, junto a las “experiencias positivas con los *stakeholders* de la misión” (Rey, 2011, 199).

Es a través de estos dos grupos de factores como se puede impulsar los tres tipos de conocimiento necesarios (Rey, 2011, 199) sobre la misión de una institución universitaria: abstracto, experimental y de percepción del impacto.

La importancia de esta reflexión y aportación es que no basta con que los miembros de una institución universitaria estén convencidos de que la misión formal definida es buena y conveniente para los *stakeholders* implicados (Meacham, 2008; Palmer and Short, 2008; Fârte, 2013; y Yeung, 2013), sino que es necesario que sean capaces de percibir que su compromiso y participación contribuyen a darla vida y, por tanto, a su implantación efectiva y a su cumplimiento. Sin ello, aunque haya una declaración de misión, ésta no influirá

¹²⁶ Abstracto y experimental.

de manera real en la motivación que sienten a la hora de tomar decisiones y actuar (Morphew and Hartley, 2006). A eso contribuyen precisamente estos tres tipos de conocimiento sobre la misión.

El conocimiento abstracto, que contribuye al desarrollo de la motivación racional ligada a la misión, permite que los miembros de una institución universitaria alcancen el convencimiento de que la misión definida es buena y conviene. Y lo es no solo para los estudiantes, por ser el principal destinatario del proceso formativo y de las actividades que allí se desarrollan, sino que, tal y como se acomete dicho proceso y actividades, es la adecuada para contribuir a la satisfacción del resto de *stakeholders* implicados (resto de miembros, sociedad y promotores). Es decir, es la misión en su conjunto la que es buena y conveniente, no solo una parte de ella.

No obstante, para el desarrollo de la misión prosocial racional basado en el conocimiento abstracto, y tomando como referencia las aportaciones de Pérez López (1993, 164), no basta con que los miembros de la institución estén convencidos de la bondad y conveniencia de la misión, sino que es necesario la presencia y la participación de la voluntad. Es ésta la que hace que el convencimiento sobre esa bondad y conveniencia se transforme en acciones concretas que hacen posible el cumplimiento de la misión (Rey, 2011, 202).

El conocimiento experimental, que contribuye a la motivación prosocial afectiva ligada a la misión, es el sentimiento de afecto que los miembros de la institución universitaria desarrollan respecto a sus estudiantes, a colegas y compañeros, a organizaciones u otras instituciones relacionadas con sus actividades y campos de actuación, y a sus promotores. Por ser experimental, ese afecto y el grado en que se dé respecto a sus *stakeholders* dependen directamente

de la manera en que éstos se relacionan y actúan con los miembros de la institución. A diferencia de la vertiente racional, la vertiente afectiva no necesita que los miembros de una institución consideren la bondad y conveniencia de una determinada acción respecto a la misión. Su peculiaridad es que surge y se desarrolla de manera espontánea.

En definitiva, cuanto más intenso sean el conocimiento abstracto y el experimental con mayor intensidad se dará en los miembros de una institución universitaria la motivación prosocial ligada a la misión.

Las investigaciones y trabajos desarrollados por Grant (en solitario o junto a otros autores: 2007, 2008a, 2008b, 2010, 2011 y 2013) muestran que existe un tercer tipo de conocimiento que contribuye al desarrollo de la motivación prosocial, y, por tanto, de la misión motora: la percepción de los miembros de la institución respecto a su capacidad de impacto sobre la misión. A este tipo de conocimiento, Rey (2011, 203) lo considera como un factor “*mediador*” entre los conocimientos abstracto y experimental, tal y como fue expuesto en el capítulo cuarto, como parte del marco conceptual sobre el que se apoya este trabajo de investigación.

Es decir, en el ámbito de las instituciones universitarias los miembros de dichas instituciones desarrollarán y profundizarán sobre su motivación prosocial ligada a la misión, si efectivamente perciben y constatan que su labor (docente, investigadora o de apoyo) contribuye a la realización de la misión. En definitiva, no basta solo con que conozcan como su trabajo afecta a la misión, sino que han de “sentir” que realmente lo hace. Por lo tanto, en el desarrollo de la motivación prosocial entran en juego factores objetivos, pero también factores subjetivos. Valga como ejemplo que un profesor puede percibir que impartir una clase supone

cumplir con una parte del trabajo que le compete y corresponde, y otro profesor puede percibir que lo que sucede en esa clase contribuye a la misión de la institución en que la imparte.

Expuestos los tres tipos de conocimientos que contribuyen al desarrollo de la misión motora en el ámbito de las instituciones universitarias, y considerando los dos tipos de factores impulsores de estos conocimientos, procesos de gestión del conocimiento y experiencias positivas con los *stakeholders* de la misión, en el capítulo séptimo proponemos algunos específicos que consideramos relevantes y de aplicación para las instituciones universitarias.

5.4. Conclusiones

Sobre las diferentes cuestiones tratadas en este capítulo extraemos las siguientes conclusiones:

- Por los fundamentos, enfoque y características, la aplicación y adaptación del modelo tridimensional de la misión propuesto por Rey es de gran utilidad para las instituciones universitarias de iniciativa privada.
- Para quienes tienen la responsabilidad de gobierno en estas instituciones se puede convertir en el marco conceptual de referencia respecto a la implantación efectiva, desarrollo y cumplimiento de la misión.
- La misión de una institución universitaria puede ser contemplada desde tres puntos de vista o dimensiones: la formal, la dinámica y la motora.

- La dimensión o misión formal es la declaración explícita de los fines de la institución, siendo identificada como tal por los miembros de la organización.
- La misión formal de las instituciones educativas tiene que contener como principales *stakeholders* a los estudiantes, a los profesores y al personal de apoyo y servicios, a la sociedad, y a los promotores.
- En el seno de las instituciones universitarias se han de emplear y aprovechar los canales y medios habituales para la comunicación y constante presencia de la misión formal. Cada institución en particular podrá establecer otros canales si lo considera oportuno.
- Las instituciones universitarias suelen ser bastante estables en cuanto al sentido o fin, así como respecto a los principios o fundamentos sobre los que las inspiran y orientan. Será más frecuente proceder a modificaciones o ajustes respecto a la oferta universitaria específica o a la incorporación de nuevos proyectos significativos a efectos de la misión. En los casos en que esto suceda, o se estime necesario por algún cambio relevante respecto a la contribución a alguno de los *stakeholders*, la misión formal deberá ser revisada y/o actualizada.
- La dimensión o misión dinámica recoge en qué grado o medida la institución universitaria está realizando o cumpliendo su misión formal.
- En las instituciones universitarias es de gran trascendencia que los miembros de la institución, de manera muy relevante los profesores, reciban *feedback* sobre si su trabajo y desempeño está contribuyendo a la

realización de la misión, así como respecto a los objetivos a alcanzar que contribuirán a seguir haciendo. De no recibirlo es muy probable que la misión no se cumpla, o al menos no con la profundidad deseada.

- En las instituciones universitarias no solo es importante que los profesores y el personal de administración y servicio conozcan cuál es la declaración de misión de la institución (misión formal), sino también en qué medida se está realizando dicha misión (misión dinámica).
- En la misión dinámica deben reflejarse explícitamente todos los fines perseguidos por la institución universitaria en cuestión y que, como tales, son reconocidos por todos los miembros de la institución.
- El papel que juega la misión dinámica en las instituciones universitarias es mostrar y compartir los resultados obtenidos sobre el compromiso adquirido a través de la misión, así como establecer los objetivos a alcanzar o a profundizar.
- El desarrollo de la misión dinámica en las instituciones universitarias exige introducir sistemas de medición, por lo que es necesario contar con indicadores.
- Por su naturaleza y actividad una de las características de las instituciones universitarias es que una parte importante de los aspectos que deberían medirse, para conocer los resultados obtenidos y el grado de realización de la misión, son de naturaleza intangible.

- Para el desarrollo y comunicación de la misión dinámica a todos los miembros de las instituciones universitarias sugerimos emplear un Cuadro de Mando Orientado a la Misión (CMOM).
- El CMOM propuesto es una herramienta de apoyo para el seguimiento de la misión específica de la institución. A su vez, puede y deber ser compartido y reconocido, para ese fin, por todos los miembros de dicha institución.
- Aplicada al caso de las instituciones universitarias, la dimensión motora sería la motivación prosocial de los miembros de la institución ligada a su misión formal.
- La misión motora se refiere el ámbito interno de las personas que desarrollan su actividad en el seno de una institución universitaria. Hace referencia a un tema crítico en el ámbito formativo: al tipo de motivación “dominante” en las acciones que allí se desarrollan, respecto a los fines perseguidos y a las contribuciones a realizar (docencia, investigación u otros servicios ofrecidos y prestados).
- Esta consideración es de gran relevancia respecto al desarrollo y cumplimiento de la misión de las instituciones universitarias. Una aproximación a ella desde la dimensión formal y la dinámica son de ayuda a su implantación, pero ésta no será efectiva si los miembros que la han de dar forma y encarnar no sienten una motivación consistente orientada a ella.

- Como consecuencia, la implantación efectiva de la misión requiere el desarrollo de una motivación prosocial en los miembros de la comunidad universitaria orientada esa misión.
- La misión motora es crítica para la implementación efectiva de una misión especialmente en el caso de las instituciones universitarias. En particular la llamada *misión prosocial próxima ligada a la misión*.
- Quienes detentan la responsabilidad de gobierno y directiva deben desarrollar y potenciar la motivación prosocial ligada a la misión, o lo que es lo mismo desarrollar la calidad motivacional de los miembros que forman parte de la institución.
- El desarrollo de la motivación prosocial se produce por medio del conocimiento abstracto, del conocimiento experimental, y de la percepción del impacto de las acciones sobre la misión. Para su desarrollo se requiere del estímulo proveniente de factores impulsores.
- Los factores impulsores que pueden generar esos tres tipos de conocimiento propuestos en el modelo tridimensional de la misión son de aplicación y utilidad para el caso de las instituciones universitarias.
- Los factores impulsores son de dos tipos: procesos de gestión del conocimiento y experiencias positivas vividas por contacto con los *stakeholders* de la misión.
- Los procesos de gestión del conocimiento consisten en la generación y transmisión del conocimiento dentro de las instituciones universitarias. El

conocimiento abstracto permite que los miembros de la institución alcancen el convencimiento de que la misión definida es buena y conveniente para todos los miembros de la comunidad universitaria y para el resto de *stakeholders*. Por su parte, el conocimiento experimental permite generar un sentimiento de afecto frente a todos los *stakeholders* de la institución universitaria en cuestión.

- Las experiencias positivas vividas por contacto con los *stakeholders* de las instituciones universitarias contribuirán a incrementar el nivel de la motivación prosocial de los miembros que los tienen, tanto desde el punto de vista racional, como afectivo.
- Dado que el contacto de los miembros de una institución universitaria es frecuente y directo con los principales *stakeholders*, las experiencias positivas obtenidas mediante esos contactos serán, para ellos, elementos naturales y espontáneos en cuanto al desarrollo de las motivaciones prosociales ligadas a la misión.

CAPÍTULO 6: EL LIDERAZGO Y LA MISIÓN EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

En el presente capítulo se expone el interés y la aplicación que los fundamentos y elementos esenciales del modelo antropológico de la dirección propuesto por Pérez López, expuestos en el capítulo tercero, tienen para la acción directiva en el ámbito de las instituciones universitarias.

En concreto, se propone un esquema de relaciones entre variables relevantes para el gobierno de dichas instituciones, en cuanto que sirva de orientación para que, quienes asumen esa responsabilidad, dirijan sus decisiones y actuaciones hacia el cumplimiento de la misión, especialmente por medio del liderazgo.

Si a ese marco conceptual le unimos la perspectiva aportada por el modelo tridimensional de la misión, aplicada al caso de las instituciones universitarias, tal y como se ha expuesto en el capítulo anterior, podremos contrastar el papel fundamental que juega el ejercicio de un liderazgo específico, orientado hacia el desarrollo de la motivación prosocial de los miembros de esas instituciones, y, como consecuencia, en la implantación de la misión en esas instituciones.

A continuación, partiendo del concepto de liderazgo centrado en la misión propuesto por Cardona y Rey (2009; y 2011) y de un nuevo paradigma de liderazgo denominado modelo líder-líder, como caso particular de liderazgo trascendente, propondremos una denominación para ese tipo de liderazgo que, siendo consistente, se ha de desplegar en las instituciones universitarias de iniciativa privada con el fin de impulsar la motivación prosocial de sus miembros.

6.1. El modelo antropológico y su aplicación a las instituciones universitarias

Por los fines de fondo que, en general, según lo expuesto en el capítulo segundo, persiguen las instituciones universitarias, como caso particular de organizaciones educativas, así como la naturaleza de las actividades que allí se desarrollan, la formación de personas a través de personas, consideramos que estas instituciones deberían estar gobernadas y dirigidas bajo la perspectiva de un modelo antropológico.

Según Altarejos, Rodríguez y Fontrodona (2003, 118-125) este enfoque antropológico es el que mejor comprende y se adapta a las organizaciones educativas. Las razones que aducen son que: su punto de partida y fin es la persona; se centra en la acción humana; incorpora criterios objetivos (utilidad y servicio) para la satisfacción de las necesidades reales¹²⁷; incorpora el qué, el cómo y el para qué de las acciones que se adoptan y coordinan; presta atención y da peso a la motivación trascendente al prestar un servicio movido por el deseo de aportar un bien a otros, sin considerar la recompensa actual o futura derivada de la acción; armoniza el fin propio de la organización y el de las personas; y toma en cuenta la implicación personal, repercusión y responsabilidad en la toma de decisiones directivas.

A su vez, para cualquier organización o institución que oriente toda su actividad y funcionamiento hacia una misión, el modelo de dirección que realmente le puede conducir a ella, desarrollando la acción dirección directiva de manera consistente, es el modelo antropológico, ya que la incorpora y considera como su fin último.

¹²⁷ Concepto expuesto por Pérez López (1993, 112) y abordado en el capítulo tercero al presentar el modelo antropológico.

La relevancia de esta propuesta conceptual está asociada a la respuesta que ha de darse una vez contratada, en la primera parte de esta tesis, la hipótesis H1: El gobierno de una Universidad incorpora la implantación efectiva de una misión. En definitiva, a tomar como referencia un modelo de gobierno y dirección que se oriente a conseguir ese primer y principal objetivo.

En este sentido, cuando una institución universitaria se orienta exclusivamente hacia resultados externos de naturaleza tangible, en vez de a los resultados que podríamos considerar internos de naturaleza intangible, corre el peligro de perder su propia identidad, de alejarse del cumplimiento de la misión, salvo que fuesen esos resultados externos los únicos fines en ella declarados, y, por tanto, perseguidos, tal y como señalan Estanek, Michael y Norton (2006) y Taylor y Morphew (2010).

Una revisión de las declaraciones de misión de las instituciones universitarias de iniciativa privada, recogidas en el presente trabajo¹²⁸, no dejan lugar a dudas de que los fines perseguidos son en su mayoría intangibles, y los que no lo son requieren de la participación de procesos internos, y por ende de esa naturaleza.

La tendencia en el ámbito de las instituciones educativas al reconocimiento social obtenido a través de acreditaciones centradas en los tangibles¹²⁹, en definitiva en lo que se considera objetivable, ha tenido como consecuencia, según Sandoval, que dichas instituciones pierdan su identidad, “se olviden de su esencia, de su propósito específico «ayudar a formar [a] las personas». Interesa más producir que formar.” (Sandoval, 2008, 208).

¹²⁸ Ver Anexo.

¹²⁹ De las que las instituciones universitarias son un caso particular, pero sometidas de manera especial y con gran intensidad a estos procesos.

En esta línea insiste con los siguientes argumentos:

“La competencia y el deseo de reconocimiento social han hecho que sea más difícil alcanzar los fines de las instituciones educativas, pues no todos los resultados educativos, y especialmente los resultados formativos más decisivos para la persona son cuantificables y medibles.

La competencia debe entenderse como ser capaces, estar preparados para llevar a cabo las actividades de la organización, lo cual exige pensar en objetivos a largo plazo porque solamente así se es capaz de transformar los fines inmediatos en medios para la obtención de los fines superiores y más alejados en el tiempo. Cuando la organización se entiende así, los resultados dejan de considerarse como fines y se convierten en medios para otros fines.” (Sandoval, 2008, 209).

Pero como la concepción actual de la competencia está afectando a las empresas y a las propias instituciones educativas, y dentro de ellas por supuesto a las instituciones universitarias, parece muy oportuno considerar la siguiente reflexión:

“La competencia como hoy día es concebida provoca una actitud a la defensiva en las organizaciones, que las hace menos libres para perseguir fines más altos. [...].

Una situación análoga en las organizaciones educativas puede explicarse así: si la institución educativa se determina por la competitividad y esta se fundamenta en los resultados obtenidos y no en las *personas formadas*, la actitud de los alumnos, [y] profesores [...] será de exigencia y no de compromiso con los resultados formativos. La educación, la formación de la persona no es un bien que se consume, es un bien que se comparte.” (Sandoval, 2008, 209)

Ante estos riesgos de pérdida de identidad, de búsqueda de resultados a corto plazo o de renuncia a fines ambiciosos, es fundamental que quienes tienen la responsabilidad de gobernar y dirigir las instituciones universitarias reparen en la relevancia e interés que tiene el modelo antropológico. Consideramos que adoptar o recuperar esta perspectiva será de gran ayuda para orientar (o reorientar) los medios hacia los fines últimos, sus “para qué”, expuestos y expresados en su misión.

Quien mejor expresa todo el potencial de este enfoque es el propio Pérez López al presentar a las organizaciones como instituciones, frente a sistemas técnicos (según el modelo mecanicista) o a organismos (según el modelo psicosociológico):

“Lo característico de una institución es la consideración explícita de unos *valores* con los que trata de identificar a las personas, *perfeccionando los motivos* de sus acciones y educándolos en ese sentido.

Un organismo contempla la organización como un conjunto social; una institución contempla la organización como un *conjunto social que encarna unos valores concretos* que han de impregnar todo su operar. En un sistema técnico no hay más valor que el que se mide por la relación entre lo producido y lo consumido. En un organismo el valor decisivo viene dado por el grado de satisfacción actual de los individuos que componen la organización. En una institución el valor último es el *grado de satisfacción futura* de las personas organizadas. Por ello el grado de satisfacción actual es, para una institución, una condición necesaria de funcionamiento (si no satisface motivaciones actuales más allá de un cierto mínimo, no tendría personas con la motivación suficiente para pertenecer a la organización), pero no la *meta final de sus operaciones*.” (Pérez López, 1993, 28 y 29).

Para Pérez López los valores concretos de una institución condicionan todas sus operaciones, ya que son éstos los que permiten identificar a sus miembros con lo que dicha institución pretende conseguir (Pérez López, 1993, 29). En este sentido:

“En términos generales podría decirse que, los haga explícitos o no, cualquier organización humana tiene unos *valores*. Esos valores vienen determinados por el modo en que trata a las personas, lo cual, a su vez, implica:

- a) una concepción de la persona humana y de su modo concreto en que ésta se desarrolla y perfecciona, y
- b) una concepción de la misión que la organización se asigna respecto a su papel en aquel proceso de perfeccionamiento.

Esos valores son los que se van haciendo patentes a lo largo de la vida de la organización –importa lo que ésta *hace*, no lo que *diga* al respecto–, y los que van produciendo la identificación o la alienación de sus miembros.” (Pérez López, 1993, 29 y 30).

En esta línea Schein (2010, 32) considera que el liderazgo es la fuente original de las creencias y valores que movilizan a un grupo, y en estudios sobre el gobierno y la dirección de instituciones universitarias se hace hincapié,

precisamente, en la importancia de transmitir y desarrollar valores comunes (Locke, Cummings and Fisher, 2011, 372).

Por todo ello, consideramos que el modelo antropológico propuesto por Pérez López encierra los elementos que mejor responden a la naturaleza, a la actividad y a los fines últimos de las instituciones universitarias. De manera especial y, relevante a efectos del presente trabajo, aporta una concepción de la acción directiva y de gobierno en la que la misión está presente y juega el papel que le corresponde: fin último que, en todo momento, ha de impregnar de sentido y orientación al desarrollo de un proyecto universitario común y concreto.

En este sentido, tomando como referencia la exposición realizada en el capítulo tercero sobre el modelo antropológico de la dirección propuesto por Pérez López (1993), como parte del marco conceptual de este trabajo, y las conclusiones que de él fueron extraídas, consideramos que puede aportar una adecuada perspectiva, a quienes ejercen el gobierno de las instituciones universitarias. Perspectiva en la que el liderazgo juega un papel central al configurarse como el elemento orientador e inspirador fundamental.

A su vez, tal y como se expuso y concluyó en el capítulo anterior, donde se abordó la aplicación y adaptación del modelo tridimensional de la misión a las instituciones universitarias de iniciativa privada, se ha de tener en cuenta que la implantación efectiva de una misión solo será posible si los miembros de dichas instituciones son conscientes de su misión, y se movilizan hacia ella mediante el impulso de una motivación consistente, tal y como muestra la constatación de la hipótesis H2 de esta tesis: la implantación efectiva de la misión requiere el desarrollo de una motivación prosocial en los miembros de la comunidad universitaria. Solo así sus decisiones y acciones contribuirán a su cumplimiento.

A su vez, por las características de estas instituciones, esta orientación, y su concreción en acciones, debe ser percibida y sentida, no solo por quienes desarrollan su trabajo en la institución, sino por el resto de los *stakeholders* contenidos en la misión, y muy especialmente por los estudiantes.

Teniendo en consideración estos dos aspectos contenidos en las aportaciones consistentes de ambos modelos, proponemos una relación entre una serie de conceptos que consideramos fundamentales para la implantación efectiva de una misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada.

De manera particular, lo que queremos mostrar es la conexión que existe entre el liderazgo, en cuanto a su ejercicio en un tipo de organizaciones especiales como son las instituciones universitarias de iniciativa privada, y la misión. La conexión liderazgo-misión, necesaria y recogida por parte de la literatura del *management*, expuestas en la primera parte de este trabajo (Campbell and Nash, 1992; Krohe, 1995; Bart, 1997; y Senge 1998), exige el ejercicio de un liderazgo específico en cuanto a capacidad de influencia sobre la calidad motivacional de los miembros de dichas instituciones, de tal manera que oriente el esquema de sus motivaciones hacia el desarrollo y cumplimiento de la misión.

Las relaciones y la conexión propuesta entre los diferentes conceptos y factores quedan expuestas y representadas en la figura 21 que se muestra a continuación.



Figura 21

En los siguientes apartados, desarrollamos los conceptos empleados, la relación e influencia que se da entre ellos, y su adaptación y aplicación al caso de las instituciones universitarias.

6.2 Liderazgo, calidad directiva y calidad motivacional

Partiendo de lo expuesto en el capítulo tercero sobre el liderazgo, dentro del modelo antropológico de la dirección propuesto por Pérez López, recordamos que el directivo presenta tres dimensiones: la estratégica, la ejecutiva y la de líder. Cada una de ellas asociada, respectivamente, a las tres actividades que ha de desarrollar: “definición operacional del propósito”, “estructuración del propósito

definido” y “puesta en práctica del propósito” (Pérez López y Chinchilla, 1990; y Pérez López, 1993, 125 y 126).

Respecto a esas tres dimensiones, hay que tener en cuenta que mientras las dimensiones estratégica y ejecutiva se desarrollan en el plano cognoscitivo del directivo (por estar asociadas a capacidades naturales del individuo, aunque pueden ser mejoradas a través de la formación), la existencia y el desarrollo de la dimensión del liderazgo dependen del propio individuo. En definitiva, esto implica que los líderes no nacen, pueden llegar a serlo a través del esfuerzo personal y esto, generalmente, implica pasar por un proceso en el que se va adquiriendo la capacidad de moverse por los demás (Pérez López, 1997, 45). Es decir, mediante el desarrollo de su propia motivación trascendente.

Esta reflexión sobre el propio líder y, por tanto, sobre el liderazgo que ejerce es muy relevante a efectos de este trabajo, ya que lo que se busca es identificar que resortes pueden contribuir a desarrollar la motivación prosocial, o trascendente en la terminología de Pérez López, en los miembros de una institución universitaria.

En este contexto, si el líder se ha de “mover” en el plano de la motivación trascendente propia y conseguirlo sobre quienes lidera, es lo mismo que decir que se enfrenta al terreno de la libertad humana. Indudablemente este es un ámbito difícil y “delicado”. Esto es así porque los resultados que busca ejerciendo el liderazgo es que las personas que están bajo su influencia se pongan en acción movidos por su motivación trascendente. Pero para ello han de quererlo hacerlo realmente así, plenamente conscientes del valor que su tarea tienen para otras personas. Como consecuencia, dado que se mueve en esta dimensión, quien ejerce el liderazgo en este sentido nunca tendrá la certeza del logro del objetivo

perseguido. En definitiva, los resultados no están en sus manos, dependen en su mayor parte de las intenciones de las personas a las que lidera. Esto quiere decir que pueden llegar a realizar las acciones propuestas por el líder, pero con diferentes intenciones, ya que realmente no pueden ser impuestas, ni conocidas desde fuera de ellas mismas (Pérez López, 1997, 46).

Dado que no es posible conseguir que las personas se muevan por motivación trascendente si ellas no lo desean así, Pérez López aborda como otras personas (“desde fuera”) puedan ayudar a que una persona mejore su calidad motivacional. En este sentido, considera que un directivo puede contribuir de tres maneras a que las personas que lidera actúen por motivación trascendente (Pérez López, 1997, 47-49; y Ferreiro y Alcázar, 2012, 99-102):

1. *No convertirse en un obstáculo* para que así lo hagan cuando están dispuestas a hacerlo. Para ello debe evitar posibles conflictos intermotivacionales, generalmente entre la motivación extrínseca y la trascendente, por una demasiada inclinación a la maximización de los beneficios a corto plazo (eficacia).
2. *Mostrarles y enseñarles el valor real de las acciones*, a través de las consecuencias que tienen para las personas sobre las que repercuten. Al actuar sobre el conocimiento de quien actúa puede hacer aflorar la motivación trascendente que, de manera potencial, poseen.
3. *Apoyarse en su ejemplaridad* al actuar por motivación trascendente, ya que es la mejor manera de convencer a los demás para que actúen de ese mismo modo.

De entre estas tres maneras de impulsar la motivación trascendente, la ejemplaridad no es para Pérez López una mera línea de actuación, sino que es una condición necesaria para aplicar cualquier otra:

“Tan sólo un directivo que se esté esforzando seriamente por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano.” (Pérez López, 1990, 15)

Y añade:

“La ejemplaridad en el comportamiento del directivo no es tan sólo el modo más eficaz para ayudar a otros [a] que actúen a su vez por motivación trascendente: en el fondo es el único modo de conseguirlo. [...], es condición necesaria para el logro de la *Autoridad*, y ésta es la fuerza del líder.” (Pérez López, 1990, 15 y 16)

En este punto, como queda de manifiesto, introduce el concepto de autoridad, y para seguir desarrollando su argumentación sobre el liderazgo lo distingue y contrapone al concepto de poder. Considera que esa distinción es de la máxima importancia para comprender los procesos de dirección (Pérez López, 1990, 16).

“[...] la *Autoridad* y la *Potestad* representan modos opuestos de influencia en el comportamiento de las personas. La *Potestad* representa el *Poder*, la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas (aquellas bajo su *Potestad*). Es, en definitiva, la capacidad para manejar motivos extrínsecos en el comportamiento de otras personas.

La *Autoridad*, por el contrario, es la capacidad que tiene una persona para apelar eficazmente a *motivos trascendentes* de otras personas. La *Autoridad* se basa en la *libre aceptación*, por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula la persona que posee *Autoridad*. De hecho sólo la *Autoridad* hace que alguien sea obedecido en sentido estricto. [...].

La *Autoridad* es aquello que las personas *dan* a quienes las dirigen, es un signo de reconocimiento de la calidad de líder de un directivo por parte de quienes están bajo su mando.” (Pérez López, 1990, 16)

Como consecuencia, para Pérez López la calidad de un directivo depende de la cantidad de poder que necesita ejercer para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas (Pérez López, 1990, 17). O lo que es lo mismo, no

necesitará ejercer el poder para su acción directiva, cuanto mayor sea la autoridad otorgada por las personas a las que gobierna y dirige (Ferreiro y Alcázar, 2012, 170-178).

Apoyándonos en el planteamiento del liderazgo de Pérez López respecto a las funciones del directivo, y en el contexto del presente trabajo, introducimos el concepto de *calidad directiva*.

En este contexto, y de cara al gobierno de instituciones universitarias de iniciativa privada, entendemos por *calidad directiva*: la capacidad que un directivo, con responsabilidad de gobierno en una institución universitaria, tiene para desplegar un liderazgo orientado hacia la misión, por medio del estímulo e impulso de la motivación trascendente o prosocial de los miembros de dicha institución.

Esto quiere decir que quienes ejercen funciones de gobierno y directivas, en el seno de instituciones universitarias, solo podrán desarrollar la motivación prosocial en los miembros de dicha institución, si son capaces de ejercer un liderazgo orientado a la misión y basado en la autoridad (véase figura 21). Su *calidad directiva* depende precisamente de la autoridad concedida por quienes gobierna y dirige. En definitiva, en este ámbito, como en cualquier otro, esa autoridad dependerá de su solvencia “técnica” y capacidad de resolución de cuestiones. Y es ahí donde la ejemplaridad ocupa un lugar destacado. El prestigio se adquiere con la toma de decisiones y la ejecución de acciones coherentes y consistentes con la misión.

En palabras de Selznick:

“Group leadership is far more than the capacity to mobilize personal support; it is more than the maintenance of equilibrium through the routine solution of everyday problems; it is the function of the leader-statement [...] to define the ends of group existence, to design an enterprise distinctively adapted to these ends, and to see that that design becomes a living reality. These tasks are not routine; they call for continuous self-appraisal on the part of the leaders; and they may require only a few critical decisions over a long period of time.” (Selznick, 1984, 37)

6.3 Liderazgo orientado a la misión

Junto a la presencia e importancia del liderazgo en el modelo antropológico, cabe reseñar que en la literatura del *management* sobre la misión, abordada en el capítulo primero, se encuentran también trabajos que conectan a ésta con el liderazgo de manera significativa y relevante a efectos de esta investigación. Campbell y Nash (1992, 29) afirman que el “sentido de misión” y el compromiso emocional que conlleva debe ser impulsado por quienes ejercen el liderazgo. Krohe (1995) considera que la misión aporta necesidad de trascendencia, por lo que ha de ir acompañada de liderazgo, de tal manera que sin su presencia y actuación la aportación de una misión es nula. Para Bart (1997) el poder de una misión reside en su capacidad para inspirar y motivar a los miembros de una organización, influye en su comportamiento y desempeño, y, a su vez, refuerza mecanismos informales. Como se ve implícitamente está haciendo referencia a la presencia de un liderazgo que la ha de encarnar. Por último, cabría considerar a Senge (1998) que plantea que son los líderes quienes tienen que tener una misión y hacerla motivadora, ya que si no lo es muy difícil será alcanzarla.

Expuesta la presencia y conexión del liderazgo con la misión, debemos dejar claro que queda fuera del objeto de este trabajo abordar el concepto de

liderazgo desde un punto de vista general, sobre el que existen numerosos trabajos y enfoques desarrollados en la literatura. No obstante, por el objeto y enfoque de esta investigación, y para profundizar en la relación entre misión y liderazgo, vamos a partir del trabajo elaborado por Cardona y Rey (2009), donde se aborda, precisamente dicha relación. Tomando esta referencia como punto de partida nos iremos aproximando al tipo de liderazgo que consideramos que se ha de ejercer en las instituciones universitarias con el fin de implantar de manera efectiva una misión.

Cardona y Rey (2009) distinguen, en función de la relación de influencia entre el líder y sus colaboradores, entre tres tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional, el liderazgo transformador y el liderazgo trascendente.

Para estos autores el liderazgo transaccional es un liderazgo basado en una relación de influencia económica, en el sentido de que la motivación de los subordinados se consigue por medio de la concesión de premios y la imposición de castigos. El estilo directivo que se practica se caracteriza por el “orden y mando”. Como consecuencia, predomina el control y el uso del poder. Este liderazgo se orienta al corto plazo y a la gestión eficiente de recursos y procesos. Por esta orientación se trata de un liderazgo en el que las relaciones y los comportamientos son meramente formales. No cabe la búsqueda del desarrollo de las personas que allí trabajan, ni sensibilidad respecto a los fines últimos perseguidos, ya que se centra exclusivamente en la consecución de los objetivos concretos marcados.

El liderazgo transformador va un poco más allá del liderazgo transaccional. La influencia del líder sobre sus colaboradores es más profunda. Ya no solo se recurre al premio y al castigo, sino que se les ofrece un trabajo

atractivo, donde cabe el aprendizaje y el compromiso. El líder transformador es un “líder transaccional enriquecido” (Cardona y Rey, 2009). Pero, no obstante, este liderazgo genera una distinción clara entre el líder y el resto de miembros de la organización. No hay una continuidad o trasvase de liderazgo. Es el líder, el que exclusivamente ejerce el liderazgo y lo retiene. Esto impide que el liderazgo se desarrolle, a través de otras personas, por la organización. Otro problema adicional, y relevante a efectos de la implantación de una misión, es que el fin perseguido por la organización dependerá exclusivamente de la visión personal del líder.

Por último, para Cardona y Rey (2009), el liderazgo trascendente es un liderazgo definido por una relación de influencia personal. De tal manera que los miembros de la organización, por influencia del líder, no solo persiguen una retribución, un trabajo atractivo a través del cual pueden aprender y desarrollarse, sino también que, mediante un trabajo bien hecho, las necesidades reales de personas, otras organizaciones o la sociedad en general sean satisfechas. Bajo este tipo de liderazgo la influencia sobre los colaboradores es mucho más profunda que en los dos tipos de liderazgos anteriores. En el liderazgo trascendente se busca el compromiso de los miembros de una organización con un proyecto que, mediante su contribución, atiende a las necesidades concretas y reales de otras personas.

Por lo tanto, lo que caracteriza al liderazgo trascendente es el compromiso personal y profundo del propio líder respecto a las personas o colectivos relacionados con la organización. El liderazgo surge en la propia persona del líder. Es decir, el “*autoliderazgo*” es el origen (Cardona y Rey, 2011). Es partir de ahí cuando el líder es capaz de extender e impulsar ese mismo compromiso entre sus colaboradores y miembros de la organización (Cardona y Rey, 2009).

El liderazgo trascendente es un liderazgo de servicio, y lo es tanto hacia el exterior, como hacia el interior: hacia sus colaboradores. Por ello, el líder trascendente no retiene el liderazgo, sino que de manera lógica y natural procura que se difunda y se desarrolle verticalmente a lo largo de la organización (Cardona y Rey, 2009).

Un aspecto central a efectos de nuestro planteamiento y propuesta, y que Cardona y Rey (2009) exponen en su trabajo, es que en cualquier organización donde se intente promover el liderazgo trascendente es necesario que, dentro de ella y en concreto en quienes lo han de ejercer, exista un conocimiento y entendimiento de las personas y colectivos a los que se desea servir, así como respecto a los compromisos que se adquieren con cada uno ellos.

Por lo tanto, para conseguir que ese liderazgo trascendente se difunda o se despliegue es necesario que ese sentido de trascendencia esté fundamentado en una misión común. Lo que se conoce como “sentido de misión” (Campbell and Nash, 1992, 29). De esta manera el liderazgo trascendente se concreta respecto a una misión, es decir que no solo queda orientado hacia quienes se destinan los productos y servicios, sino también hacia todas las personas o colectivos a los que de algún modo la actividad desarrollada contribuye (Cardona y Rey, 2009).

Cardona y Rey (2009) señalan que misión y liderazgo deben estar conectados, en primer lugar, en la cúpula de la organización para, posteriormente, que así suceda para el resto de los miembros de la organización. Es decir, el liderazgo trascendente se implementa de arriba abajo y se puede hacer mediante el despliegue de la misión por todos los niveles y personas que hubiese en la organización. Este proceso ha sido expuesto en el capítulo cuarto y su adaptación a las instituciones universitarias en el quinto. Lo que se persigue con este proceso

es que la misión no se quede en un mero enunciado general, con lo que se correría el riesgo de que desembocase en una falta de compromiso e identificación por parte de los miembros de la organización. Circunstancia que, en el ámbito de las instituciones universitarias, puede darse según señalan Meacham y Graf (2006) y Atkinson (2008).

A la unión entre misión y liderazgo es a lo que Cardona y Rey (2009) denominan “liderazgo centrado en la misión”, y lo consideran un caso particular del liderazgo trascendente. Una de las características más importantes de este liderazgo, especialmente a efectos de este trabajo, es que al estar al servicio de la misión hace que su compromiso englobe a todos los *stakeholders*, y no solo a los colaboradores y miembros de la organización.

Cuando desde la dirección se ejerce este tipo de liderazgo se está impulsando el compromiso con una misión y, a su vez, se está impulsando a los colaboradores para que se comporten como líderes respecto a la misión. El directivo o cualquier otro miembro, sea cual sea el nivel que ocupe dentro de la organización o la función que le haya sido encomendada, lidera una misión y es eso, precisamente, lo que le convierte en un líder (Cardona y Rey, 2009). A su vez, para Cardona y García-Lombardía (2011, 138), liderazgo significa orientación y, por lo tanto, el líder necesita un propósito, una misión que cumplir, que, además, como consideran Jones y Kahaner (1995, 262-266), deben transmitir y vivir con intensidad. En esta línea ya se habían pronunciado Barkus, Glassman y McAfee (2000) ya que para ellos la misión aporta sentido, propuesta y rumbo. Ghoshal y Bartlett (1999, 308) van más allá ya que, según ellos, la misión que encarna un líder reflejará una propuesta moral, entendida en un sentido amplio de la responsabilidad, en lugar de una reacción amoral ante la tentación de un sentido de oportunidad de escaso recorrido.

Para Cardona y Rey (2009) el liderazgo centrado en la misión está directamente relacionado con esa misión y con unos valores, los de la organización, que, como consecuencia, van más allá de la persona del líder. Por esto afirman que un líder centrado en una misión es un directivo que está al servicio de esa misión y, además, promueve ese espíritu de servicio hacia la misión (como algo superior) en el resto de miembros de la organización. En esta línea Dessler (1999) afirma que a través de una misión quienes contribuyen a ella, y por tanto le dan forma, adquieren un compromiso y una guía de comportamiento, pero además les aporta el sentimiento de que forman parte de algo mayor y más importante que ellos mismos.

Esta consideraciones son de gran relevancia, e imprescindibles, para las instituciones educativas en general, y universitarias en particular, y para quienes las gobiernan y dirigen.

6.4. Liderazgo y motivación prosocial en las instituciones universitarias

Una vez expuesta en los apartados anteriores la relación existente entre liderazgo, motivación y misión, en el marco del modelo antropológico de la dirección y en los trabajos de Cardona y Rey (2009; y 2011), vamos a aplicarlos al caso de las instituciones universitarias.

En el ámbito de las instituciones universitarias de iniciativa privada hemos constatado en el capítulo quinto, aplicándoles y adaptándoles el modelo tridimensional de la misión, que uno de los elementos fundamentales para la implantación efectiva de una misión es la presencia y el desarrollo de la motivación prosocial en los miembros de dichas instituciones. Es decir, que solo

un compromiso interno y profundo de los miembros de este tipo de instituciones puede conducir al cumplimiento de la misión.

A su vez, apoyándonos en el planteamiento en el marco conceptual de Pérez López respecto a las motivaciones, a la función directiva y al liderazgo, hemos introducido el concepto de *calidad directiva*, entendida como la capacidad que una persona con responsabilidad de gobierno en una institución universitaria tiene para desplegar un liderazgo orientado hacia la misión, por medio del estímulo e impulso de la motivación trascendente o prosocial de los miembros de dicha institución.

Por otra parte, el enfoque de Cardona y Rey (2009) nos permite afirmar que el alineamiento entre misión y liderazgo ha de venir de la mano de un liderazgo centrado en la misión. Cardona y Rey (2011) entienden así el liderazgo y lo ubican en lo que ellos llaman la “*escuela del servicio*”:

“La naturaleza del liderazgo se encuentra en el empeño del líder por impulsar una misión que vale la pena y con la que se siente personalmente comprometido. [...] en el fondo está al servicio de *los otros*.” (Cardona y Rey, 2011)

Apoyándose en Kelman (1958), Cardona y Rey (2011) consideran que, en este tipo de liderazgo, el líder influye por interiorización, al transmitir y conseguir la conformidad y la identificación de las personas a las que lidera con el contenido de una misión y de unos valores compartidos.

Este liderazgo quedaría enmarcado en lo que Cardona y Rey (2011) definen como un nuevo paradigma del liderazgo: el modelo líder-líder. Entendemos que este modelo de liderazgo presenta tres características de gran

interés dentro del contexto del gobierno de las instituciones universitarias orientado hacia su misión:

- **Unidad de liderazgo:** en el que todos los miembros de la institución que ejercen el liderazgo (y en las instituciones universitarias lo han de ejercer todas y cada una de las personas que la integran y que están en contacto con el resto de *stakeholders*) tienen una fuente común de donde emana ese liderazgo. Esa fuente es la misión, que han de considerarla como propia.
- **Liderazgo por participación:** en el sentido de que el liderazgo ejercido se hace por representación, de quienes lo ejercen en el nivel superior y, en último término, respecto a la autoridad que emana de la misión y de los principios y valores establecidos por ella.
- **Liderazgo sostenido:** a través tanto de la fuerza interior del líder, como del refuerzo del liderazgo ejercido por todos los miembros de la institución. En definitiva, el liderazgo se sostiene e impulsa por el compromiso y la relación mantenida entre todos. Esto genera un “efecto multiplicador” del liderazgo desplegado en la institución.

En este modelo líder-líder, que consideramos que es el que mejor se adecua a las naturaleza y necesidades de las instituciones universitarias, el objetivo y la pretensión de quien ejerce el liderazgo no es que le sigan a él (Cardona y Rey, 2011), sino que a lo que realmente hay que “seguir” es a la misión de la institución universitaria que gobierna.

El interés y la consistencia de este modelo y concepción del liderazgo es que quienes han de ejercer el liderazgo desde el gobierno de una institución

universitaria no pretende desarrollar seguidores, sino colaboradores en la implantación, realización y cumplimiento de una misión compartida.

Este liderazgo, que es un caso particular del liderazgo trascendente, se caracteriza por el compromiso del propio líder y de los demás miembros de la institución con su trabajo, y con el impacto que este tiene respecto a otras personas y colectivos. En definitiva, un liderazgo que promueve la motivación trascendente o prosocial de todos los miembros de una institución universitaria.

Por todo ello, constatamos la hipótesis H3:

H3: El desarrollo de la motivación prosocial en los miembros de una institución universitaria requiere el ejercicio de una forma específica de liderazgo muy orientado al desarrollo de los otros.

La constatación de esta hipótesis permite afirmar que solo el ejercicio de un determinado liderazgo, orientado y centrado en el desarrollo de las personas, podrá impulsar y potenciar su motivación prosocial.

Esta relación es de vital importancia para la implantación efectiva de la misión en instituciones universitarias, ya que permite mostrar la necesidad del ejercicio de un determinado liderazgo que sea capaz de impulsar el desarrollo de la motivación prosocial de los miembros de esas instituciones, que, a su vez, es el factor que impulsa a que sus acciones se orienten al cumplimiento de las contribuciones establecidas en la misión.

Si como vimos en el capítulo quinto, en el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada, la motivación relevante a efectos de la implantación efectiva de la misión era la *motivación prosocial ligada a la*

*misión*¹³⁰, proponemos como denominación del liderazgo específico que ha de impulsar ese tipo de motivación: *liderazgo prosocial ligado a la misión*.

En definitiva, en el ámbito de las instituciones universitarias de iniciativa privada, consideramos que solo el ejercicio de un *liderazgo prosocial ligado a la misión*, por parte de quienes tienen la responsabilidad de su gobierno, será capaz de generar, en los miembros de una institución concreta, la necesaria *motivación prosocial ligada a la misión* para la implantación efectiva de una misión específica. La figura 22, que se presenta a continuación, representa esta relación.

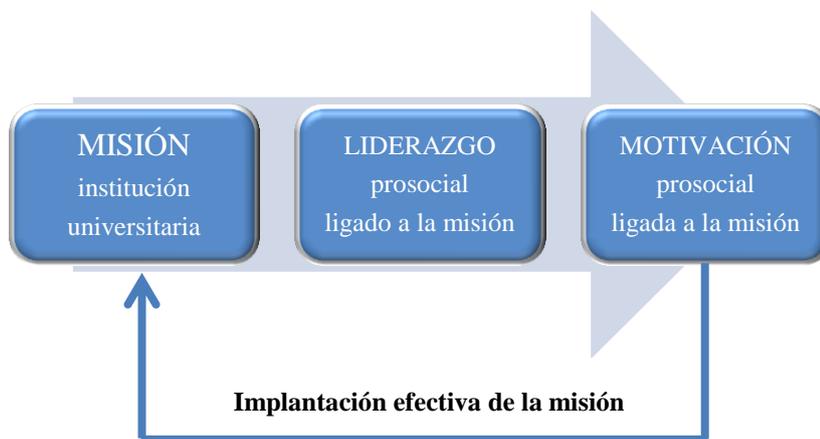


Figura 22

A su vez, tal y como se expone en el próximo capítulo, este tipo de liderazgo contribuye, como proceso, a la generación y la transmisión de conocimiento orientado a la misión.

¹³⁰ Denominación simplificada que utiliza Rey (2011,197), y que utilizamos nosotros, respecto a la *motivación prosocial próxima ligada a la misión formal*.

6.5. Conclusiones

Las conclusiones que extraemos del presente capítulo son las siguientes:

- Por la naturaleza de las actividades desarrolladas, el papel crítico que juegan todas las personas que la integran, y el tipo de fines perseguidos, el modelo antropológico de la dirección es, por la perspectiva que introduce y por los criterios en los que se basa, el más adecuado para el gobierno de las instituciones universitarias de iniciativa privada.
- El modelo antropológico de la dirección garantiza, para el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada, su identidad y su orientación al “para qué” establecido y fijado por su misión.
- El modelo tridimensional de la misión demuestra que la implantación efectiva de una misión en una institución universitaria solo será posible si los miembros de la institución son conscientes de su existencia y si se movilizan hacia ella mediante el impulso de una motivación consistente. Solo así sus decisiones y acciones contribuirán a su cumplimiento.
- Por las características de las instituciones universitarias, su orientación a la misión y su concreción en acciones concierne y compromete a quienes desarrollan su trabajo en ellas, de tal manera que la conexión con la misión será percibida y exigida por todos sus *stakeholders*, y muy especialmente por sus estudiantes.
- En la acción directiva, en el marco del modelo antropológico, el ejercicio del liderazgo consiste en enseñar a las personas a las que se gobierna y dirige a que valoren sus acciones en cuanto que afectan a otras personas.

- El objetivo del liderazgo es impulsar a las personas que forman parte de una organización a que actúen, porque así lo desean, en función del valor que sus acciones tendrán sobre otras personas a las que va destinada su contribución. En definitiva, que se muevan por motivación trascendente.
- No es posible obligar a ninguna persona a actuar por motivación trascendente, dado que esto depende de un acto de voluntad interno en el ejercicio de su libertad, pero se les puede ayudar para que se muevan por motivación trascendente. Para ello, el factor más eficaz y poderoso por parte de quienes ejercen el liderazgo es la ejemplaridad.
- La ejemplaridad es lo que otorga autoridad al líder y, a su vez, es ésta la que genera la fuerza del liderazgo. Cuanto mayor sea la autoridad del líder mayor será su calidad como directivo.
- En el contexto del gobierno de las instituciones universitarias definimos *calidad directiva* como la capacidad que una persona con responsabilidad de gobierno tiene para desplegar un liderazgo orientado hacia la misión, por medio del estímulo e impulso de la motivación trascendente o prosocial de los miembros de dicha institución.
- El tipo de liderazgo que se necesita desplegar en el gobierno de las instituciones universitarias será, por tanto, un liderazgo trascendente.
- El liderazgo trascendente es un liderazgo definido por una relación de influencia personal del líder respecto a los miembros de la organización. Por medio de ella los miembros de la organización no solo persiguen una retribución y un trabajo atractivo, sino que también desean contribuir a las

necesidades reales de otras personas, otras organizaciones o de la sociedad en general.

- El liderazgo trascendente es un liderazgo de servicio, y lo es tanto hacia el interior de la organización, como hacia el exterior.
- El liderazgo trascendente genera de manera lógica y natural una dinámica que hace que se difunda y se desarrolle verticalmente a lo largo de la organización.
- Para que el liderazgo trascendente se despliegue por toda la organización es necesario que el sentido de trascendencia esté fundamentado en una misión común. Es decir, que tenga y transmita “sentido de misión”.
- Al concretarse respecto a una misión, el liderazgo trascendente se orienta no solo hacia quienes van destinados los productos o servicios ofrecidos por una organización, sino también hacia todas las personas o colectivos a los que, de algún modo, contribuye la actividad desarrollada. A este liderazgo, como caso particular de liderazgo trascendente, se le denomina “liderazgo centrado en la misión”.
- Un líder centrado en una misión es un directivo que está al servicio de una misión y que, además, promueve ese mismo espíritu de servicio al resto de los miembros de la organización.
- En ese nuevo paradigma de liderazgo se genera el modelo líder-líder en el que el objetivo y la pretensión de quien ejerce el liderazgo no es que se le siga a él, sino que se siga a la misión de la institución.

- El interés y la consistencia de este modelo de liderazgo para quienes ejercen el gobierno de una institución universitaria obedece a su orientación al desarrollo de colaboradores en la implantación, realización y cumplimiento de una misión compartida.
- En definitiva, este liderazgo se caracteriza por el compromiso del propio líder, y de los demás miembros de la institución, con su trabajo y con el impacto que este tiene respecto a otras personas y colectivos. Es, como consecuencia, un liderazgo que promueve la motivación prosocial de todos los miembros de una institución.
- Como consecuencia, el desarrollo de la motivación prosocial en los miembros de una institución universitaria requiere el ejercicio de una forma específica de liderazgo muy orientado al desarrollo de los otros, tanto hacia el interior de la institución (hacia sus miembros), como hacia el exterior (hacia sus principales *stakeholders*).
- Esta constatación es de vital importancia para la implantación efectiva de la misión en instituciones universitarias, ya que solo el ejercicio de este tipo de liderazgo, orientado y centrado en el desarrollo de la motivación prosocial de sus miembros, permitirá que las acciones de éstos se orienten al cumplimiento de las contribuciones establecidas en su misión. A ese liderazgo específico le denominamos *liderazgo prosocial ligado a la misión*.
- Por lo tanto, para la implantación efectiva de una misión específica en una institución universitaria de iniciativa privada, quienes tienen la responsabilidad de su gobierno deben ejercer un *liderazgo prosocial*

ligado a la misión para generar la necesaria motivación prosocial ligada a la misión.

CAPÍTULO 7: UN MODELO CONCEPTUAL PARA EL GOBIERNO DE INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS DE INICIATIVA PRIVADA ORIENTADO A LA MISIÓN

El presente y último capítulo de esta investigación tiene por objeto proponer un modelo conceptual de dirección orientado a la misión que sirva de referencia a los directivos sobre los que recae la tarea de gobierno de instituciones universitarias de iniciativa privada.

El modelo conceptual propuesto se apoya en los argumentos científicos expuestos en los capítulos anteriores y, en base a ellos, en la relación y la conexión entre la motivación prosocial y el liderazgo prosocial ligados a la misión. En el modelo se abordan la declaración de misión de las instituciones universitarias de iniciativa privada, su medición y evaluación, y el desarrollo de la motivación hacia la misión. A su vez, y respecto a cada uno de estos aspectos, se presentan los sistemas y procesos que se consideran más relevantes y necesarios, así como una serie de recomendaciones que sirvan de orientación y ayuda para la implantación efectiva de la misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada.

No obstante, antes de abordar los procesos y las recomendaciones asociadas a la implantación de la misión, en los tres primeros apartados del presente capítulo se exponen algunas consideraciones a tener en cuenta en relación al contexto y a los fundamentos sobre los que se apoya el modelo conceptual presentado.

7.1. La misión en cuanto compromiso y responsabilidad de las instituciones universitarias

Por lo expuesto en la primera parte de esta tesis no cabe duda de que las instituciones universitarias de iniciativa privada deben promover y tener, de manera natural, legítima e irrenunciable, su propia misión y, por tanto, sus señas de identidad. En definitiva, el por qué, el para qué y de qué modo desarrollan su actividad.

La diferenciación de las instituciones universitarias comienza, precisamente, por una clara y concreta declaración de su misión (Kissel, 2011; y Fârte, 2013); que, junto a los objetivos, deben ser expuestos de manera abierta y pública, de tal manera que garanticen una elección informada y adecuada a los intereses de sus principales destinatarios, los estudiantes, además de darla así a conocer al resto de los *stakeholders* (Sánchez, 2010). Así, la misión se convierte en un vehículo de información y comunicación (Morphew and Hartley, 2006) y en un buen indicador de cómo estas instituciones universitarias desean presentarse a sí mismas (Kuenssberg, 2011). En este sentido, hay que tener en consideración que la misión se convierte en una relación de responsabilidades aceptadas y declaradas, públicamente, hacia los *stakeholders* (Meacham, 2008). Como consecuencia, las declaraciones de misión de las instituciones universitarias contribuyen y afectan a su credibilidad y reputación (Herbig and Milewicz, 1995; y Bartkus and Glassman, 2007).

En definitiva, de la misión o propósito de cualquier organización, y en particular de una institución universitaria, se derivan unas responsabilidades (Argandoña, 2013, 154). Tal y como enunciamos en la introducción, junto a las empresas, las instituciones universitarias pueden dar un impulso a la sociedad (Calleja, 1990, 35), y contribuir con ello a su transformación. Función

transformadora que se deja sentir en tres planos o dimensiones: la económica, la social y la ética (Argandoña, 2013, 156-158).

Atendiendo al plano económico una institución universitaria aporta fundamentalmente unos servicios de formación de grado superior a los estudiantes que a ella acuden. Desde el punto de vista social, genera, para la sociedad a la que pertenece y sirve, nuevos conocimientos y aquellas aplicaciones que de ellos se pudiesen derivar. Y, en cuanto a la dimensión ética, las instituciones universitarias contribuyen a desarrollar actitudes, valores y virtudes, en los miembros de su comunidad, que serán proyectados no solo hacia dentro, sino también hacia todo el contexto que le rodea.

Estas tres dimensiones, en cuanto que compromiso y responsabilidad de estas instituciones, se han de atender simultáneamente. Pero esto, como en cualquier organización, solo será posible si esas dimensiones están presentes en su estrategia y en su funcionamiento operativo y diario (Argandoña, 2013, 157). Este aspecto es obligación y tarea primordial e ineludible de aquellos sobre los que recaen las responsabilidades de gobierno y directiva de las instituciones universitarias.

7.2. La relevancia de la dimensión implícita en el gobierno de las instituciones universitarias

Cuando se hace referencia al concepto de gobernar una organización, se está haciendo referencia a cómo dirigir un equipo humano.

En este sentido, dirigir consiste en establecer un flujo de interacciones entre los miembros de una organización que les genere la motivación necesaria,

para que lleven a cabo una serie de actividades o tareas encomendadas, con el objetivo de alcanzar unos determinados resultados. Como consecuencia, para Bastons (2013, 178) quienes asuman responsabilidades directivas deben resolver, al menos, tres cuestiones relativas a la organización: qué se ha de hacer (definiendo sistemas operativos), qué se ha de conseguir (definiendo una misión) y qué se recibe a cambio (definiendo sistemas de motivación). Sin la definición de estas cuestiones una organización no estará bien definida y no podrá ser bien dirigida.

No obstante, en las organizaciones, según propone Bastons (2013, 180-184), conviven dos dimensiones: la explícita y la implícita. La dimensión explícita hace referencia a lo que en el modelo antropológico de la dirección sería la “organización formal” (Pérez López, 1993, 15-19), en tanto que la implícita haría referencia a la “organización real” (Pérez López, 1993, 19 y 20).

Las organizaciones definen explícitamente los elementos estructurales (actividades a realizar, los objetivos a alcanzar y las compensaciones a otorgar a quienes participan en su funcionamiento), pero para Bastons (2013, 180) no todas las operaciones que se realizan dentro de una organización son siempre conscientes y, por tanto, explícitamente definidas. Como consecuencia, no se puede tener un conocimiento completo y explícito de todo lo que se hace y sucede en una organización, ni de lo que se consigue, ni, por tanto, de las consecuencias y satisfacciones que produce una determinada acción. Por eso los directivos tienen que ser conscientes y ser capaces de diferenciar entre la organización formal y la organización real. Bastons (2013, 180) define la organización *real* como el conjunto de interacciones reales que se producen entre quienes forman parte de ella, mientras que la organización *formal* es la “parte” de la organización real que engloba a las interacciones explícitamente definidas. La organización formal sería

la parte “visible” de la organización real, en tanto que estaría recogida en diferentes soportes de la organización (organigrama, reglamentos, tablas salariales, etc.).

En cambio, a esa parte “no visible” Barnard la denominó “organización informal” y se refirió a ella de la siguiente manera:

“It is a matter of general observation and experience that persons are frequently in contact and interact with each other when their relationships are not a part of or governed by any formal organization.” (Barnard, 1968, 114)

Con posterioridad, tal y como reseñamos en el capítulo tercero (apartado 3.6), Selznick también hizo referencia a esta parte no visible, pero relevante, de la organización, bajo la denominación de “*informal structure*” (Selznick, 1984, 8).

Pues bien, esta distinción entre la organización real y la formal es muy relevante a efectos de las instituciones universitarias, ya que son “ricas” en la parte de la organización real a la que podríamos referirnos como “no formal”, y a la que también Pérez López (1993, 16) se refirió a ella como “organización informal”, influido por los autores mencionados como el mismo reconoció.

Por ser la formación el núcleo de la actividad de estas instituciones, y llevando a este ámbito la reflexión de Bastons (2013, 183 y 184), su estructura y organización formal no puede contener y reflejar (en el sentido de “agotar”) todo lo que, por ejemplo, “hacen”, unos de sus protagonistas fundamentales, los profesores. Y, por lo tanto, tampoco lo que éstos pueden conseguir, ni todo lo que tiene “valor” tanto para ellos, como para los destinatarios últimos de su trabajo, los estudiantes, mediante las diferentes acciones e interacciones que dan forma a las actividades que se desarrollan en las instituciones universitarias.

De estas consideraciones se extrae un principio general que han de tener en cuenta quienes desempeñan funciones de gobierno y directivas en las instituciones universitarias: todo sistema u organización formal es incompleto. En el funcionamiento y en la actividad diaria de las instituciones universitarias suceden continuas interacciones “no previstas” donde se llevan a cabo acciones, se obtienen resultados y, por supuesto, valor por parte de quienes intervienen en ellas. Ejemplos de a lo que nos referimos serían: la atención a un estudiante fuera del horario de clase o tutoría; o el modo, profundidad o implicación en que esta atención se lleva a cabo.

Respecto a la presencia e importancia de estas interacciones “informales” en el ámbito de las instituciones universitarias y en las actividades que le son propias es oportuna y elocuente la siguiente reflexión de Llano:

“Lo decisivo para acercarse a la excelencia en la enseñanza universitaria es la calidad del *ethos* de la institución académica, el espesor humano de su cultura corporativa, el nivel del ambiente que en ella se respira, el estilo de la convivencia en sus aspectos formales y, sobre todo, informales.” (Llano, 2007, 103)

El problema de esta dimensión implícita es que, al no ser “visible” o “tangible”, es difícil de manejar. A ella pertenece todo lo que se puede reconocer que existe, pero que no se puede formalizar. A pesar de ello, desde el punto de vista de quienes asumen el gobierno de cualquier organización esta dimensión debe ser considerada como crítica (Bastons, 2013, 184). Cabría añadir, por lo expuesto anteriormente, que en el caso de las instituciones universitarias es especialmente crítica.

Por ello, es importante reflexionar sobre la parte de los elementos estructurales básicos de cualquier organización (sistemas operativos, misión y sistemas de motivación) que no están recogidos en la estructura formal. Debemos

hacer referencia a tres: los “comportamientos implícitos”, los “resultados implícitos” y los “valores o motivos implícitos” (Bastons, 2013, 183-188).

Los comportamientos implícitos son aquellos que las personas que trabajan en una organización desarrollan sin estar explícitamente establecidos respecto a su puesto de trabajo, en cuanto a las tareas que deben realizar y a la responsabilidad que se derivan de ambos. Sin duda, en las instituciones universitarias estos comportamientos y las actividades derivadas pueden tener un importante impacto en el cumplimiento de la misión. Es importante destacar que son aportaciones sin remuneración o retribución explícita alguna. También se ha de tener en cuenta que si bien generan un valor, precisamente, por ser actividades (o la manera de realizarlas) no explícitas pueden estar o no alineadas con la misión.

Por su parte, los resultados implícitos son un tipo de resultados que aparecen y se consiguen junto con la búsqueda de los resultados explícitos. Desde el punto de vista de las instituciones universitarias, formarían parte de los resultados implícitos aquellas oportunidades que aparecen asociadas al desarrollo de la actividad “normal”. Podrían ser, por ejemplo, oportunidades de colaboración más profundas con personas, organizaciones o instituciones con las que se interactúa. Supondría una “amplificación de la influencia” (Bastons, 2013, 186) respecto a los objetivos formales inicialmente previstos o al ofrecer una manera más profunda de cumplir y “expandir” la misión.

En cuanto a los valores o motivos implícitos se está haciendo referencia, en el esquema de motivaciones que hemos venido utilizando en esta investigación, en función del marco conceptual en el que se apoya, a aquellas motivaciones que no están directamente relacionadas con los sistemas de incentivos explícitos, que,

por su naturaleza, irían dirigidos a satisfacer la motivación extrínseca. Además de ésta, tal y como se ha expuesto, se dan la motivación intrínseca y la motivación trascendente, contributiva o prosocial¹³¹. Pues bien, precisamente estas dos serían las motivaciones implícitas, en tanto que la motivación extrínseca sería la motivación explícita. Conviene recordar que estas diferentes motivaciones ni son independientes ni se superponen. Como señala Bastons (2013, 187), en cuanto a la presencia de estas diferentes motivaciones en toda persona, todas ellas “son ingredientes de una única fuerza de motivación, dentro de la cual pueden tener un peso diferente. Y el peso que cada uno tenga dentro de la motivación define su *perfil motivacional*, el cual condicionará su modo de actuar”. Sobre lo que añade:

“Un profesor, por ejemplo, seguramente se comportará de un modo diferente si trabaja por lo que le pagan, por lo que disfruta en la clase o si siente que *contribuye* al progreso de su comunidad.” (Bastons, 2013, 187 y 188)

Desde el punto de vista de la misión, se ha de tener en cuenta una diferencia importante entre estas tres motivaciones. Las dos primeras, extrínseca e intrínseca, persiguen el bien o el beneficio de quien acomete una acción, pero no contempla el efecto que pueda tener sobre los otros. En cambio la motivación prosocial si tiene en cuenta el efecto (bueno o malo) que una acción determinada tiene sobre los otros. Es, por tanto, como ha sido expuesto en los capítulos quinto y sexto, el tipo de motivación que permite a los miembros de una institución universitaria percibir la misión como un servicio a las necesidades reales de a quienes se dirigen las actividades que en ellas se desarrollan.

¹³¹ Bastons (2013, 187) introduce una cuarta, la motivación instrumental (beneficio para el propio agente por la influencia ejercida en otros). Y, en función de la distinción entre dimensión explícita e implícita, considera que la motivación extrínseca es una motivación explícita, ya que estaría asociada al comportamiento explícito, mientras que las motivaciones intrínseca, instrumental y contributiva son motivaciones implícitas, en cuanto que estarían asociadas al comportamiento implícito.

Por todo ello, los aspectos expuestos en este apartado han de ser tenidos en cuenta en el gobierno de las instituciones universitarias, en definitiva, por quienes les corresponde ejercerlo. Así lo considera e incorpora el modelo conceptual propuesto en este trabajo a través del ejercicio de un determinado tipo de liderazgo y su influencia sobre el desarrollo de las motivaciones prosociales, junto a los procesos y recomendaciones que más adelante se presentan y sugieren.

7.3. La misión como objetivo último y referencia para el gobierno mediante el liderazgo y las motivaciones prosociales

Si partimos de que la misión es el objetivo último, la razón de ser (David, 1989), y la referencia más importante de cualquier organización, su sistema de gobierno debería, necesariamente, estar orientado a la implantación y el cumplimiento de esa misión. Como afirma Senge (2006, 9) es difícil concebir una institución que haya alcanzado cierta grandeza sin misión, sin valores y sin metas profundamente compartidas.

Por ello, tal y como ha sido expuesto y expresado por la literatura del *management* para cualquier organización (recogida en el capítulo primero), así como para el caso particular de las instituciones universitarias de iniciativa privada, especialmente por la naturaleza de su actividad y sus características (expuestas en el capítulo segundo), la misión se convierte en referencia indispensable para su gobierno.

En este sentido, es premisa fundamental que quienes tienen la responsabilidad de gobierno se sientan verdaderamente comprometidos desde el punto de vista de creencias, valores, estrategia y operativa con la misión, ya que

solo ese compromiso conducirá a que los recursos disponibles y las actividades y tareas desarrolladas se dirijan a su cumplimiento (Ireland and Hitt, 1992).

Considerar una misión sin un compromiso real con ella, tal y como señalan diferentes estudios que han sido expuestos en el capítulo segundo (Delucchi, 1997; Meacham y Gaff, 2006; Estanek, Michael and Norton, 2006; Atkinson, 2008; Taylor and Morphey, 2010; y Kissel, 2011), no solo no generará orientación hacia ella, y por tanto resultará “inocua”, sino que incluso puede resultar contraproducente para las instituciones universitarias que así la empleen.

Es fundamental, por tanto, para quienes asumen la responsabilidad de gobierno en las instituciones universitarias:

- Velar por el desarrollo de la misión y por alcanzar los objetivos generales establecidos por ella (Velcoff and Ferrari, 2006).
- No dar por hecho que la misión es conocida y que está siendo tenida en cuenta y considerada en el funcionamiento diario de la institución (Atkinson, 2008).
- Prestar atención a lo que proyecta la misión, ya que su incumplimiento afectará y socavará la confianza en la institución (Taylor and Morphey, 2010).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, más las aportadas por la literatura científica y los modelos de gobierno (Pérez López, 1993) e implantación efectiva de una misión (Rey, 2011), relevantes y de aplicación a las instituciones universitarias de iniciativa privada, expuestos en los capítulos previos de este trabajo, obtenemos la siguiente relación:

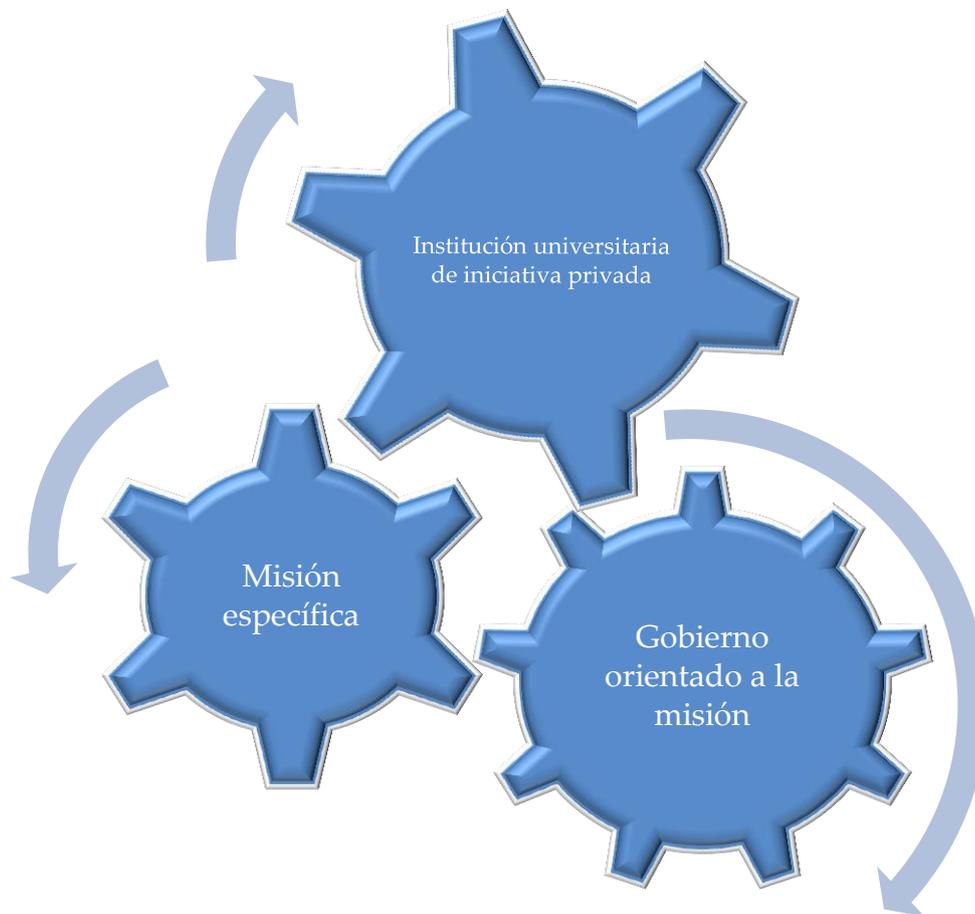


Figura 23

Mediante la figura 23 pretendemos mostrar que el gobierno de una determinada institución universitaria de iniciativa privada debe estar orientado a su misión específica, tal y como ha quedado demostrado en el capítulo segundo con la constatación de la hipótesis 1 (H1), según la cual el gobierno de una institución universitaria incorpora la implantación efectiva de una misión, y que, como muestran los casos de las veintisiete instituciones universitarias de iniciativa privada estudiadas, la misión es, para cada una, su compromiso fundamental con respecto a sus *stakeholders*.

Constatado y determinado este primer aspecto, en los capítulos cuarto y quinto se ha expuesto, tras confirmar las hipótesis 2 y 3 (H2 y H3), que para la implantación efectiva de una misión específica en una institución universitaria de iniciativa privada, quienes tienen la responsabilidad de su gobierno deben ejercer un *liderazgo prosocial ligado a la misión* para desarrollar la necesaria *motivación prosocial ligada a la misión*, que oriente las acciones de todos los miembros de dicha institución al cumplimiento de la misión.

Estos resultados, obtenidos tras el estudio de la literatura y del marco conceptual considerado como aplicable para las instituciones universitarias de iniciativa privada, permiten extraer y destacar los cuatro elementos fundamentales que integran el modelo conceptual propuesto para la implantación efectiva de una misión en dichas instituciones:

- Misión específica.
- Gobierno orientado a la misión.
- Liderazgo prosocial ligado a la misión.
- Motivación prosocial ligado a la misión.

Si una vez determinados estos elementos fundamentales los conectamos obtenemos el modelo conceptual propuesto en esta tesis para la implantación efectiva de la misión en estas instituciones “especiales”.

Gráficamente lo representamos de la siguiente manera (véase figura 24):

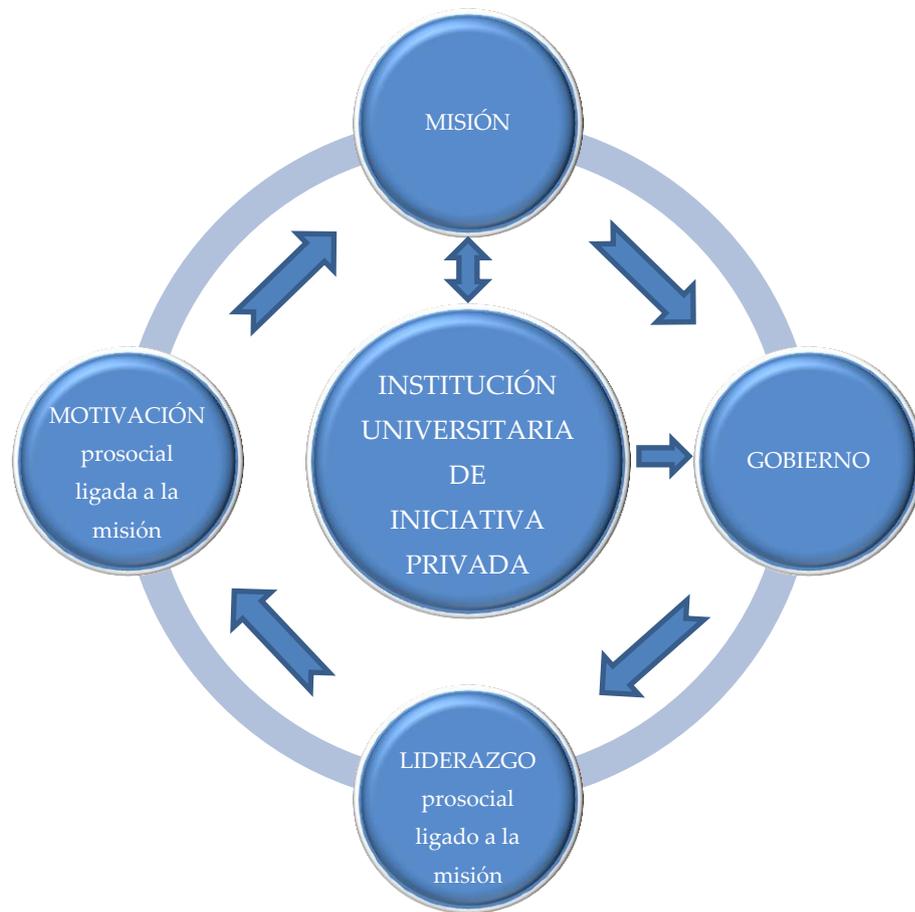


Figura 24

La figura 24 representa y muestra como una institución universitaria de iniciativa privada define y propone una misión específica, que les corresponde implantar de manera efectiva a quienes en ellas ejercen la función directiva. Esa misión, por tanto, debe orientar toda su acción de gobierno. Pero, por las características de estas instituciones y de su misión, solo conseguirán implantarla de manera efectiva, y por tanto cumplirla, si se ejerce un determinado liderazgo orientado a los otros, que hemos denominado liderazgo prosocial ligado a la

misión; que tiene por objeto desarrollar y potenciar, en todas las personas que forman parte de esa institución, la necesaria motivación prosocial ligada a la misión.

Definido el modelo conceptual, para quienes ejercen el gobierno de una institución universitaria privada, la implantación efectiva de una misión dependerá de que ese liderazgo prosocial ligado a la misión se ejerza apoyándose en unos determinados procesos que son los que realmente contribuirán, mediante el propio funcionamiento de las instituciones, a la generación y el desarrollo de la motivación prosocial ligada a la misión.

La descripción de los procesos que entendemos como fundamentales, así como un conjunto de recomendaciones asociadas a cada uno de ellos, será el objeto del siguiente apartado.

7.4. Algunos procesos y recomendaciones

Tras exponer y mostrar en los capítulos previos de este trabajo de investigación que las instituciones universitarias están introduciendo y se están apoyando en instrumentos empresariales, la misión aparece como elemento indispensable a tener en cuenta en el diseño e implementación de su estrategia (Özdem, 2011). Esto no será posible si quienes tienen la responsabilidad de gobierno no la consideran como el fin último y referencia, y la integran en los procesos más importantes del funcionamiento de dichas instituciones.

Por ello, el presente apartado tiene por objeto presentar un conjunto de recomendaciones que sirvan de orientación, guía y apoyo para el desarrollo de procesos clave, por parte de quienes, teniendo responsabilidad de gobierno y

directiva en una institución universitaria de iniciativa privada, se planteen dicha función y tarea a partir de una misión que le es propia y específica.

El conjunto de recomendaciones que se exponen a continuación tienen como base los trabajos científicos presentados en los capítulos de la primera parte de este trabajo, el estudio y análisis de las declaraciones de misión específicas de las veintisiete instituciones universitarias de iniciativa privada consideradas, y la aplicación y adaptación del modelo tridimensional de la misión a estas instituciones.

En los diferentes sub-apartados se proponen una serie de recomendaciones sobre procesos y acciones relevantes para implantar de manera efectiva una misión específica y, por tanto, contribuir a su cumplimiento, mediante una acción de gobierno alineada y orientada hacia ella.

La importancia de estos procesos están directamente relacionados con la constatación de que el “éxito” de una institución universitaria, entendido como el cumplimiento de su misión, dependerá de la adecuada integración de dichos procesos (Samoilovich, 2007, 70).

7.4.1. Sobre la declaración de misión

Como ha sido recogido por la literatura que ha abordado el tema de la misión en el ámbito de las empresas (capítulo primero de esta trabajo), así como la literatura específica sobre la misión de las instituciones universitarias, y el estudio y análisis de las declaraciones de misión de esas instituciones para el caso particular de las de iniciativa privada consideradas en el presente trabajo (capítulo

segundo), la forma de la declaración de misión es un tema relevante y, por lo tanto, merece atención de cara a su implantación efectiva.

Partiendo de esta reflexión y de los trabajos y estudios presentados, en relación a este aspecto específico, como son los de Cochran, David and Gibson (1985), Jones and Kahaner (1995), Abrahams (1999; y 2007), Morpew and Hartley (2006), Leet (2008), Kuenssberg (2011), y Lapowsky (2012), así como de las características de las declaraciones de misión de las veintisiete instituciones universitarias de iniciativa privada estudiadas¹³², planteamos las siguientes recomendaciones respecto a la elaboración o revisión, en los casos y momentos en que se estimase oportuno, de una declaración de misión en estas instituciones:

- Debe ser genuina y mostrar su “personalidad”. Se han de emplear términos adecuados para su actividad y finalidad, fáciles de entender e inequívocos para los diferentes *stakeholders*, así como evitar “lugares comunes” o términos genéricos. De recurrir a ellos se debería especificar que entiende la institución por ese concepto o término.
- Debe ser clara y concisa, recurriendo al empleo de frases cortas.
- Se ha de emplear un tono positivo e inspirador, buscando la transmisión de sentimientos y emociones.
- El texto no debe ser demasiado extenso para que sea fácil de recordar. Debería ser posible redactar una declaración de misión de unas 300 palabras.

¹³² Y presentadas en el apartado 2.3 del capítulo segundo de este trabajo.

- Las ideas o mensajes principales que se desean transmitir deberían presentarse y distribuirse por párrafos.
- Podría resaltarse de manera gráfica (en “negrita” o “cursiva”) los conceptos o propuestas clave, así como las referencias a los miembros de la comunidad universitaria.
- Debería incluirse un párrafo referido a cada uno de los principales *stakeholders*. Al menos sobre los estudiantes, los profesores y sobre la sociedad, entendida como organizaciones, instituciones y organismos sobre los que revertirá la formación y las actividades que en estas instituciones universitarias se desarrollan.

Durante el proceso de la definición, elaboración y redacción de la declaración de misión, y en la definición de los compromisos con ellos, podría ser interesante contar con la participación de algunos representantes de los *stakeholders* (Bart, 1997). Esto es recomendable por la evidencia empírica de que cuando mayor es la participación de distintos agentes en la misión mejores son las condiciones de su desarrollo (Baetz and Bart, 1996). De no considerarse oportuno contar con su participación durante las fases iniciales de su confección, si podría ser interesante y útil, de cara a su comprensión y futuro compromiso y por tanto lo recomendamos, compartirla y contrastarla en fases más avanzadas y antes de darla por definida.

Desde el punto de vista de su conocimiento y difusión, debería estar presente y, por tanto reproducirse, tanto a nivel interno, como externo, en cualquier soporte o documento relevante desde el punto de vista institucional. En

este sentido, por la importancia actual de Internet como fuente de información y consulta, sería recomendable que se pudiera identificar y acceder con facilidad a la declaración de misión de la institución universitaria en cuestión desde la *homepage*.

7.4.2. Sobre la medición de la misión

Tal y como anticipamos en el capítulo quinto, abordamos en esta apartado la construcción y elaboración de un Cuadro de Mando Orientado a la Misión (CMOM). Conviene recordar que esta propuesta se enmarca en el desarrollo de la dimensión motora como elemento del modelo tridimensional de la misión expuesta en el capítulo tercero, y aplicada a las instituciones universitarias, tal y como fue propuesto en el capítulo cuarto. Esta dimensión introduce la necesidad de medir y evaluar la misión como elemento a tener en cuenta de cara a su implantación efectiva.

Para nuestra propuesta de CMOM, partimos de la consideración de lo que Rey (2011, 169-172) denomina, a efectos de la misión dinámica, las “áreas clave de resultado” y las “posibles medidas” para cada uno de los *stakeholders*. En este sentido, proponemos, en primer lugar, una nueva denominación y definición de esas áreas clave, enunciándolas como “áreas clave de la misión” asociadas a cada uno de los *stakeholders*, considerados como tales por parte de una determinada institución universitaria.

Precisamente por la diferencia en las misiones de unas instituciones u otras, y porque, como consecuencia, cada una de ellas se planteará elementos o

aspectos específicos a medir y evaluar¹³³, proponemos un esquema general que puede ser adaptado y desarrollado, según se considere oportuno, por cada institución y para cada apartado.

Para presentar nuestra propuesta general sobre las “áreas clave de la misión” asociadas a los principales *stakeholders* nos apoyamos en la figura 19 sobre las contribuciones asociadas a cada uno de ellos, que fueron expuestas en el apartado 5.1 del presente trabajo dedicado a la misión formal.

Las “áreas clave de la misión” que proponemos asociadas a cada uno de los *stakeholders* de las instituciones universitarias se muestran en la figura 25:

Stakeholders	Áreas clave de la misión
Estudiantes	Formación integral
Profesores PAS	Desarrollo docente e investigador Desarrollo profesional
Sociedad	Formación de profesionales y avance y transferencia del conocimiento
Promotores	Retorno económico para el desarrollo de la propuesta específica

Figura 25

¹³³ Tal y como se puede deducir de las declaraciones de misión de las veintisiete instituciones universitarias de iniciativa privada consideradas (Véase Anexo).

Una vez establecidas las “áreas claves de la misión” asociadas a cada uno de los principales *stakeholders* proponemos “descomponer” cada una de ellas en lo que denominamos “áreas específicas de la misión”.

Elegimos para su presentación y construcción, a modo de ejemplo, el área clave asociada a los estudiantes: “formación integral”. Lo primero que se ha de considerar es que para conseguir resultados que repercutan sobre esa área es necesario hacerlo a través de los elementos o componentes que la determinan. Es decir, “operativamente” es necesario recurrir a un cierto “desglose” o “descomposición” en “áreas específicas” más concretas, de tal manera que avances en ellas se conviertan en avances en el “área clave”. En este sentido, podríamos desglosar el área clave de la misión “formación integral” en:

- Formación estrictamente académica relacionada con el rendimiento obtenido en cada una de las asignaturas que han de dominar y superar, correspondientes a un curso de una determinada titulación¹³⁴.
- Formación cultural relacionada con el desarrollo de intereses no estrictamente asociados a materias de conocimiento específico de la titulación que se está cursando.
- Formación en conocimiento propio y valores relacionada con el seguimiento de un plan de asesoramiento universitario.

¹³⁴ Bien podría ser de un grado o de un máster. Por supuesto, también podría ser el caso de una titulación propia de una determinada institución universitaria.

Siguiendo con el ejemplo, podemos afirmar que si se avanza en estas tres áreas específicas se está avanzando en el área clave “formación integral”¹³⁵.

Este procedimiento de “desglose” se debería hacer con cada una de las áreas clave de la misión que la institución universitaria en cuestión hubiese fijado respecto al resto de sus principales *stakeholders*.

Una vez definidos las áreas específicas, derivadas y conectadas con las diferentes áreas clave, se trataría de encontrar o definir indicadores que permitiesen medir o evaluar en qué grado o medida se están alcanzando o realizando cada una de las áreas específicas, como elementos integrantes de las áreas clave de la declaración de misión (misión formal, en la terminología del modelo tridimensional) definida para una institución concreta. Este proceso garantiza, como aconseja Rey (2011, 173), que quienes elaboren estos indicadores se centren en variables esenciales y relevantes desde el punto de vista de la misión.

En el caso de las instituciones universitarias algunos de estos indicadores pueden ser cuantitativos. En el caso de las áreas específicas que hemos empleado como ejemplo podría utilizarse para el caso del rendimiento académico: el “Porcentaje de estudiantes con todas las asignaturas (o créditos) aprobados en primera convocatoria”, o el “Porcentaje medio de asignaturas aprobadas en primera convocatoria por estudiante y curso”. De esta manera para los posibles diferentes “ítems” que lo permitiesen, y en relación a los diferentes *stakeholders*, se podrían confeccionar diversos indicadores cuantitativos.

¹³⁵ En este caso, por su naturaleza, debería avanzarse de manera equilibrada en las tres áreas específicas definidas.

Pero se darán muchos casos en que, a pesar de su importancia para la realización de la misión, dada su “intangibilidad” no es posible recurrir a un indicador cuantitativo asociado a un área específica. En esos casos, se podrá recurrir bien al empleo de “variables proxy”¹³⁶, bien a la definición y seguimiento de proyectos concretos. Precisamente en esta línea se manifiestan Nevado y López (2007), en el sentido de que al intentar medir o valorar intangibles “no es tan importante determinar un valor exacto, como conocer cuál es la evolución de los mismos”.

Siguiendo con el ejemplo planteado, y en particular respecto a la “formación cultural”, podría establecerse como variable proxy el “Porcentaje de estudiantes que acuden (por grupo, curso o titulación) a convocatorias asociadas al desarrollo de la sensibilidad cultural” (respecto a diferentes y posibles formatos: conferencias, exposiciones, cinefórum, etc.). Por lo que respecta a la definición y seguimiento de proyectos concretos, bien podría ser el caso de la “Implantación, despliegue y alcance de un plan de asesoramiento académico individualizado, relacionado con el autoconocimiento y el desarrollo de valores en los estudiantes”¹³⁷.

Alcanzado este punto, y ya disponiendo de la evolución de cada una de las áreas clave de la misión, mediante la medición de las diferentes áreas específicas establecidas, la siguiente fase que habría que abordar, respecto al desarrollo del CMOM, sería establecer los objetivos deseados para cada una de ellas asociados a periodos futuros. Se trataría de proyectar en qué grado se desea y espera que se

¹³⁶ Entendidas como variables que pueden representar a otras, por ser éstas de muy difícil medición o por no poder ser directamente observadas.

¹³⁷ En este caso, el avance en el proyecto se podría ir “midiendo” mediante el porcentaje de estudiantes atendidos bajo ese plan, frente a los posibles y/o previstos, ya que como se verá a continuación la medición estará asociada a determinados objetivos en grado y tiempo.

vaya realizando la misión en cada área clave, respecto a un determinado horizonte temporal.

De manera similar al tratamiento del desarrollo de la dimensión formal de la misión (declaración), en el caso de la dimensión dinámica (medición) también es recomendable realizar un análisis denotativo y connotativo (Rey, 2011, 175-177). Se trata de que las áreas específicas asociadas a las áreas clave de la misión, los indicadores y los objetivos empleados no planteen problemas de entendimiento o de interpretación. Dada las características de la actividad principal que se desarrolla en las instituciones universitarias no parece suficiente compartir un dato, sino que es recomendable ponerlo en clave de contexto interno. También convendría hacerlo en clave de contexto externo si se pudiera disponer de datos comparativos (aspecto no siempre posible o relevante) que aportasen perspectiva y reflexión respecto a algún elemento de la misión (como, por ejemplo, “inserción laboral”).

Conviene no olvidar que al igual que la declaración de misión, el CMOM, como “representante” de la misión dinámica, tal y como se plantea en el modelo tridimensional, debe incorporar un claro componente simbólico, por lo que los indicadores empleados deben ser entendidos y aceptados como forma de evaluar la misión de la institución universitaria en cuestión.

Por lo que a la comunicación del CMOM se refiere, en el caso de las instituciones universitarias, se deberían de aprovechar las ocasiones que su propio funcionamiento ofrece. En este sentido, sería interesante incorporarlo y compartirlo en las diferentes reuniones o encuentros que, en momentos concretos del desarrollo del curso académico, lo recomendasen especialmente. Valgan como

ejemplos, reuniones de comienzo de curso, finalización de un semestre, comienzo del siguiente o actos de graduación.

Por otra parte, si bien en el caso de la declaración de misión en las instituciones universitarias, por su naturaleza y sentido, lo normal es que no se produzcan con frecuencia grandes cambios, tal y como se ha expuesto en el apartado 5.1, en el caso del CMOM si conviene realizar actualizaciones periódicas respecto a los resultados que se van obteniendo. En cuanto a la periodicidad podría ser, en algunos casos e indicadores, semestral, aunque lo más razonable y adecuado, a efectos de medir y contrastar evoluciones, entendemos que sería anual. En el caso de las instituciones universitarias la referencia semestral o anual, no coincide con el año natural o fiscal, sino con el calendario establecido por el “curso académico”, generalmente de septiembre a julio¹³⁸. A su vez, también es recomendable revisar o actualizar las áreas clave o específicas, las metas u objetivos por áreas clave y específicas, así como introducir toda posible mejora derivada del uso de medidas e indicadores propios.

En cuanto al despliegue del CMOM, entendido como difusión interna, y al igual que en el caso de la declaración de misión, este no debería ser un gran problema, ya que podrían aprovecharse las ocasiones antes señaladas, más aquellas que podrían habilitarse de manera más específica y por diferentes facultades, departamentos o servicios. Por supuesto, se ha de tener en consideración el despliegue y el seguimiento respecto al personal de administración y servicio, ya que forma parte de un área clave, con sus respectivas áreas específicas, indicadores y objetivos.

¹³⁸ Antes generalmente el curso académico era de septiembre a junio, pero con la implantación del llamado “calendario de Bolonia” cada vez es más frecuente que las instituciones universitarias establezcan cursos académicos de septiembre a julio.

7.4.3. Sobre la motivación hacia la misión

Una vez expuestos algunas recomendaciones respecto a la declaración de misión, y a su medición y evaluación a través del CMOM, introducimos algunas reflexiones y recomendaciones a efectos de orientar la motivación de los miembros de una institución universitaria hacia la misión, en definitiva, tal y como hemos expuesto en los capítulos quinto y sexto, lo que se busca es el desarrollo de la motivación prosocial ligada a la misión.

De lo que se trata es de desarrollar la motivación prosocial de los miembros de una institución universitaria de manera “sistémica” (Rey, 2013, 203). Es decir, se ha de incorporar este tipo de motivación en los procesos de generación de conocimiento sobre la misión de las instituciones universitarias.

De entre los procesos de gestión del conocimiento que se sugieren en el ámbito de la dimensión motora del modelo tridimensional de la misión, como “movilizadora” de los miembros de una organización hacia la misión (Rey, 2011, 204 y 205), optamos, en función de las características de las instituciones universitarias, y de las relaciones que se dan entre sus miembros (pocos niveles organizativos y riqueza de la dimensión implícita), por tres procesos de generación y transmisión de conocimiento orientados a la misión: formación, comunicación¹³⁹ y liderazgo¹⁴⁰.

¹³⁹ En el modelo tridimensional de la misión, expuesto en el capítulo cuarto como parte del marco conceptual de este trabajo, Rey (2011, 204-206) lo denomina “información”, pero en un trabajo posterior (Rey, 2013, 205 y 210) pasa a denominarlo “comunicación”, terminología que adoptamos por considerarla más apropiada.

¹⁴⁰ No abordamos los que Rey (2011, 207-212) denomina “interiorización” y “reflexión” por desarrollarse en el nivel “intra-personal”, y, por lo tanto, fuera de la influencia directa de los directivos. En cuanto al “coaching” entendemos que sería interesante, pero siempre como “herramienta” de apoyo respecto al liderazgo.

Consideramos que la formación y la comunicación son dos elementos indispensables desde un punto de vista organizativo-institucional. La formación se ha de centrar en la transmisión, a todos los miembros de la institución, de los conocimientos necesarios sobre la misión, de cara al desarrollo de su motivación prosocial ligada a ella. Consideramos que la propuesta que al respecto hace Rey (2011, 210 y 211) es válida y de utilidad para las instituciones universitarias. Adaptándola a las características de éstas y a sus miembros podrían destacarse tres planos sobre los que debe incidir la formación:

- Formación dirigida hacia el desarrollo del conocimiento abstracto de la misión: compartiendo con todos los miembros de la institución la importancia de la misión como origen y fin, así como su aportación a la mejora de las personas que entran en contacto con ella, en especial a sus estudiantes, y a la sociedad a la que pretende servir.
- Formación dirigida hacia el desarrollo del conocimiento experimental de afecto a los *stakeholders* de la misión: aportando perspectiva sobre las características de los estudiantes y los motivos que les han llevado a elegir a esa institución para el desarrollo de su formación universitaria; sobre los diferentes miembros y sus perfiles, así como su aportación y contribución al funcionamiento y prestigio de la institución; sobre las organizaciones o instituciones nacionales e internacionales que colaboran con el proceso formativo, de investigación u ofreciendo prácticas o empleo a los estudiantes; y sobre lo que inspiró y persiguen los promotores con la puesta en marcha y apoyo a ese proyecto universitario específico.
- Formación dirigida a la comprensión del impacto de las funciones y tareas desarrolladas sobre la misión de la institución: mostrando la importancia y

relevancia de todas y cada uno de las aportaciones efectuadas a la misión de la institución desde cada puesto de trabajo, por medio del conocimiento de su contenido, especificidad e influencia sobre el trato o contribuciones a los diferentes *stakeholders*.

Como se puede apreciar, en este contexto, la formación dirigida a los miembros de la institución universitaria no se centra exclusivamente en cómo hacer su trabajo, sino que busca y potencia el desarrollo de las motivaciones adecuadas, las prosociales, para que sean éstas las verdaderas impulsoras (“el motor”) de sus decisiones y acciones. En el funcionamiento de las instituciones universitarias recomendamos generar foros e iniciativas, además de aprovechar los ya existentes, para introducir y desarrollar esta formación. Desde un punto de vista formal se podría, a modo de ejemplo, diseñar y poner en marcha un “plan de formación del profesorado”, donde, por supuesto, debería tener un espacio especial el conocimiento profundo de la misión de la institución. Pero también se deberían aprovechar, por su importancia, frecuencia y eficacia, tal y como ha sido expuesto anteriormente, las relaciones que se dan en el sistema informal, bien personales, bien a nivel de grupos, departamentos, facultades o generales, convirtiéndolos en “periodos de formación distendidos”. No obstante, para que la formación sea eficaz debe concebirse como formación continua, de tal manera que permitan ampliar y profundizar en el conocimiento de la misión (Rey, 2011, 211). Esto permitiría que estuviese presente en el día a día de la institución, evitando el riesgo de ausencia que señala Atkinson (2008).

En cuanto a la comunicación de lo que se trata es de poner a disposición de los miembros de la institución todo tipo de información que contribuya al desarrollo del conocimiento abstracto y experimental sobre la misión. La propuesta que hace Rey es aprovechar cualquier tipo de comunicación como una

oportunidad para mostrar como la misión está presente y “viva”. A eso le llama comunicar “en clave misión” (Rey, 2011, 212; y 2013, 210). En el caso de las instituciones universitarias podría consistir en aprovechar circunstancias o eventos para reforzarla, como podría ser, por ejemplo, celebración de claustros, actos de graduación o encuentros de antiguos alumnos. Allí se podría dejar constancia de datos, resultados o proyectos donde se muestre que las decisiones adoptadas y las acciones emprendidas, y en la que todos los miembros han colaborado, han contribuido al desarrollo del proyecto y a su misión, en cuanto influencia e impacto sobre los diferentes y posibles *stakeholders*. Esto contribuiría a mostrar como detrás de lo que acontece y sucede en el funcionamiento ordinario de la institución está la motivación prosocial y, por tanto, a reforzarla.

Respecto al liderazgo, y tomando como base lo expuesto en el capítulo sexto dedicado a la adaptación del modelo antropológico de la dirección a las instituciones universitarias de iniciativa privada, y en especial al concepto de liderazgo orientado a la misión que allí propusimos, es importante resaltar su papel fundamental, en tanto que proceso interpersonal de influencia respecto al desarrollo de la motivación prosocial de quienes forman parte de estas instituciones. En este sentido, su aportación consiste en que quienes lo ejercen deben contribuir al conocimiento abstracto y experimental que respecto a la misión tienen el resto de miembros de la institución. Se trata, por lo tanto, de una transmisión personal del conocimiento abstracto y experimental que de la misión posee el líder (Rey, 2011, 209).

La integración de la motivación prosocial en el proceso del liderazgo procede de la influencia directa del líder sobre la motivación prosocial del resto de miembros. Esta influencia se consigue mediante decisiones y acciones concretas que ofrece y permite la operativa y problemática diaria y, fundamentalmente, a

través del ejemplo (tal y como hemos expuesto en el apartado 6.2 del capítulo anterior). La observación del comportamiento de quienes ejercen el liderazgo como servicio a la misión, dándole prioridad respecto a otros intereses no asociados a ella, incluidos especialmente los propios, genera “de manera natural” (Rey, 2013, 208) orientación hacia el desarrollo de la motivación prosocial, como servicio a quienes van dirigidas las actividades de las instituciones universitarias.

Por otra parte, y relacionado con lo expuesto en el apartado 7.2, es importante tener en consideración que el liderazgo formaría parte de la dimensión implícita de las instituciones universitarias, ya que, por su propia naturaleza, su ejercicio y potencia se expresa mediante relaciones personales con una adecuada frecuencia e intensidad, y eso corresponde al ámbito de la organización o sistema informal.

En definitiva, y tal y como se concibe en el modelo conceptual propuesto, el liderazgo es un factor vital en la implantación efectiva de una misión por parte de quienes las gobiernan y dirigen.

Los procesos hasta aquí expuestos y recomendados de gestión del conocimiento tienen como objetivo la generación y el desarrollo “natural” de la motivación prosocial en los miembros de las instituciones universitarias, a través del funcionamiento ordinario.

Por último, y por lo que respecta a las experiencias positivas con los *stakeholders* de la misión, lo que se ha de buscar es el aprovechamiento de los contactos y de las posibles conexiones que se dan entre los miembros de la institución con aquellos a los que va dirigido el trabajo realizado. Como se expuso en el capítulo cuarto (apartado 4.3), Rey (2011, 213) toma como referencia los trabajos de Grant respecto al mayor grado de motivación que demuestran aquellos

que mantienen contactos positivos con los destinatarios de su trabajo, comparado con los que no los han tenido (Grant, 2007; y 2011).

Grant constata que las conexiones que se dan entre los empleados y los clientes de una empresa, aunque sean mínimas, tiene una gran capacidad de influencia sobre las motivaciones prosociales (Grant, 2007). Tanto es así que, cuando no es posible ese contacto, propone que los directivos acometan acciones que permitan compartir con los empleados casos o situaciones reales donde se muestren los resultados del trabajo, en cuanto que son importantes y relevantes para sus beneficiarios (Grant, 2011).

Siguiendo esta línea, las instituciones universitarias son, precisamente, un caso donde el contacto con los beneficiarios del trabajo desarrollado es directo y frecuente, y muy particularmente con los estudiantes¹⁴¹. Evidentemente el contacto en este caso es “bidireccional”, por lo que el estudiante percibirá el grado de implicación y motivación de los miembros de la institución con la misión. Ese contacto también se da, y con el mismo efecto, en el caso de los profesores con otros colegas; así como en el caso de quienes desarrollan funciones de gobierno o directivas, o son responsables de otros departamentos de servicios, al relacionarse con otras instituciones, organizaciones u organismos considerados como *stakeholders*.

En definitiva, el contacto directo de los miembros de una institución universitaria y las experiencias positivas obtenidas a través de las relaciones con los diferentes *stakeholders* es uno de los elementos más importantes, en cuanto

¹⁴¹ No hace falta contar con la participación de los directivos, ni “forzar” ocasiones, como podría ser el caso de otro tipo de organizaciones.

que potentes, naturales y espontáneos, para el desarrollo de las motivaciones prosociales ligadas a la misión.

7.4.4. Sobre la presencia de la misión en los principales procesos organizativos

En un trabajo elaborado por Crotts, Dickson y Ford (2005) se analizan algunos procesos organizativos que generalmente se emplean en organizaciones empresariales para evaluar su grado de alineamiento con la misión. Partiendo de esa idea, y adaptándola al ámbito de las instituciones objeto de estudio en este trabajo, proponemos incorporar la misión en tres procesos que consideramos fundamentales desde el punto de vista del gobierno y del cumplimiento de la misión en instituciones universitarias de iniciativa privada:

- Definición y comunicación de la misión.
- Integración de la misión en los procesos estratégicos de la institución universitaria.
- Integración de la misión en la política y en los procesos de selección, contratación y formación de directivos, profesores y PAS.

Para ello, y para cada uno de estos procesos, se proponen a continuación una serie de cuestiones, que se deberían plantear quienes ejercen responsabilidades de gobierno en estas instituciones, con el objeto de detectar la adecuada presencia de la misión en sus principales sistemas y procesos. Dependiendo de las respuestas que se obtuviesen se deberían derivar acciones o medidas, bien potenciadoras, bien correctoras, que ayudasen a una mayor y mejor presencia y consideración de la misión en estos ámbitos, y en la correspondiente toma de decisiones.

Respecto a la definición y comunicación de la misión, tanto en relación a la declaración de misión (dimensión formal), como a su medición y evaluación (dimensión dinámica):

- Nivel de compromiso de los órganos de gobierno y dirección de la institución con la misión:
 - ¿Los diferentes miembros que forman parte de ellos dan muestras de su comprensión y compromiso con la misión?
 - ¿Las decisiones y acciones de gobierno que se vienen adoptando dejan traslucir, de manera inequívoca, ese compromiso?
 - ¿Es así interpretado y reconocido por los miembros de la institución?

- Definición y comunicación de manera efectiva de la declaración de misión.
 - ¿Qué grado de visibilidad y accesibilidad tiene la misión para todos los miembros de la institución?
 - ¿Todos ellos conocen y entienden los diferentes apartados y elementos que contiene la misión?
 - ¿Se difunden decisiones, situaciones o circunstancias donde alguno de los elementos de la misión ha jugado un papel relevante?
 - ¿Los soportes y canales de comunicación hacen referencia explícita a la declaración de misión de la institución?
 - ¿El comportamiento de los miembros de la institución y posibles colaboradores manifiesta conocimiento, acuerdo y compromiso con la misión?

- Definición y comunicación de manera efectiva de la medición y evaluación de la misión a través del CMOM.
 - ¿Se comunica a nivel institucional y con periodicidad a todos los miembros el grado de cumplimiento de la misión y los posibles avances producidos, a través del CMOM, mediante los indicadores relevantes y conocidos?
 - ¿Esa información está presente, es accesible y visible, en forma, tiempo y canal determinados, para todos los miembros de la institución?
 - ¿Es para ellos comprensible y reconocen su consistencia con el cumplimiento de la misión?

- Despliegue de la misión en las facultades, departamentos transversales de servicio¹⁴² y miembros de la institución.
 - ¿La misión ha sido desplegada¹⁴³ por las diferentes unidades de decisión y acción de la institución?
 - ¿Cada miembro de la institución conoce en qué consiste su contribución y la influencia e impacto directo o indirecto que su función, tarea y trabajo tienen sobre el cumplimiento de la misión?
 - ¿Disponen, conocen y entienden los indicadores específicos definidos en el CMOM que así lo muestran?

¹⁴² Departamentos que dan servicios a estudiantes, profesores o cualquier otro miembro de la institución independientemente del campus, centro, facultad, instituto u otra posible unidad organizativa al que pertenezcan y/o dependan directamente.

¹⁴³ En el sentido de difundida.

- Revisión y actualización adecuada y oportuna de la misión.
 - ¿Se revisa con periodicidad la misión con el fin de evaluar e incorporar, si fuese necesario, conveniente u oportuno, alguna modificación relevante?
 - ¿Con qué periodicidad se viene haciendo? ¿Es la adecuada desde el punto de vista de la propia evolución de la institución y del entorno?
 - ¿Se revisan y evalúan la relevancia, fiabilidad y consistencia de todos los posibles indicadores empleados en el CMOM para la medición del grado de cumplimiento y avance de la misión?
 - ¿Hay establecidos sistemas de *feedback* con los *stakeholders* sobre su percepción respecto al cumplimiento de la misión?
 - ¿Una vez detectados e identificados posibles desajustes se adoptan las medidas correctoras oportunas?

- Influencia del ambiente e instalaciones sobre la misión.
 - ¿El entorno en que se desarrollan las actividades formativas y de cualquier otro tipo tiene en cuenta y estimula el cumplimiento de la misión?
 - ¿Se dispone de foros, reuniones, encuentros o eventos, con la periodicidad oportuna, que permitan compartir y estimular la misión entre con todos los miembros de la institución?
 - ¿Las instalaciones y recursos asociados contribuyen y facilitan vivir y desarrollar la misión entre todas las personas que forman parte de la comunidad universitaria?

Respecto a la integración de la misión en los procesos estratégicos de la institución universitaria:

- Alineamiento de la estrategia y de los objetivos de la institución con la misión.
 - ¿Están equilibrados los objetivos perseguidos por los miembros de la institución (directivos, profesores, personal de apoyo y servicio) respecto al resto de los *stakeholders* (estudiantes, sociedad y promotores)?¹⁴⁴
 - ¿Los posibles incentivos asociados a los diferentes miembros de la institución están orientados hacia la misión?
 - ¿Realmente se valoran las contribuciones que a ella se realizan¹⁴⁵?

- Contribución a la misión y evaluación del desempeño.
 - ¿La evaluación del desempeño contempla todos los ámbitos de la misión en los que los diferentes miembros pueden influir e impactar?
 - ¿Se han establecido y se producen reconocimientos formales para los miembros que contribuyen de manera significativa al cumplimiento de la misión?
 - ¿Se ha definido algún sistema de actuación para casos en que el desempeño o actuaciones concretas no estén orientados a la misión y, por tanto, a su cumplimiento?

¹⁴⁴ En el sentido de que no haya un predominio, por ejemplo, de aspectos puramente económicos (como podría ser una desmesurada búsqueda de la rentabilidad por parte de una institución universitaria), respecto a la prestación de servicios necesarios y “comprometidos” con los estudiantes.

¹⁴⁵ Por supuesto, de la manera que se considere adecuada y coherente respecto a la política y a la cultura de la institución.

- Alineamiento del presupuesto a la misión de la institución.
 - ¿Se asignan recursos y se invierte en partidas o proyectos específicos que contribuyen al desarrollo y avance de la misión?
 - ¿Se destinan recursos a la difusión, formación y sensibilización de los miembros de la institución respecto a la misión y a cómo vivirla y llevarla a la práctica?

- Presencia del avance de la misión en las reuniones de gobierno, dirección y gestión.
 - ¿En las oportunas reuniones de gobierno y dirección se analiza el desarrollo de la misión en los diferentes ámbitos de actuación?
 - ¿Se tratan con equilibrio los diferentes apartados y elementos que incorpora la misión?
 - ¿Se identifican iniciativas que le den impulso y profundidad?
 - ¿De haberse producido desviaciones o desalineamientos se adoptan medidas correctoras?
 - ¿En las reuniones de las diferentes facultades o departamentos de servicio se analiza las contribuciones que se espera de ellos, así como posibles nuevas acciones?

- Presencia de la misión en la toma de decisiones de gobierno y directivas.
 - ¿En la generación de alternativas y criterios de decisión sobre los temas tratados se tiene en consideración su impacto o repercusión sobre la misión?
 - ¿El resto de miembros de la institución percibe y manifiesta que en el proceso de toma de decisiones de gobierno, así como en los proyectos aprobados, se vela por el cumplimiento de la misión?

Respecto a la integración de la misión en la política y en los procesos de selección, contratación y formación de directivos, profesores y PAS:

- Integración de la misión en los sistemas de selección y de contratación de nuevos directivos, profesores y resto de empleados.
 - ¿Están presentes los principios fundamentales de la misión en los procesos o entrevistas de selección y contratación de nuevos miembros de la institución?
 - ¿La posibilidad, capacidad y disposición para contribuir a los distintos ámbitos de la misión son tenidos en cuenta a la hora de evaluar a los candidatos?

- Existencia de procesos de comunicación y formación sobre la misión para las nuevas contrataciones o colaboraciones.
 - ¿Existe material expresamente preparado sobre la misión para facilitárselo a los miembros de nueva incorporación, o para que pueda ser consultado?
 - ¿Existe un programa o encuentros de introducción u orientación sobre la misión, sus indicadores de medición y seguimiento, y procesos de desarrollo?

- Disposición de planes y programas de formación sobre la misión.
 - ¿Quiénes detentan la responsabilidad de gobierno y directivas de cada facultad y departamento dedican tiempo y espacio a la formación de sus equipos sobre la importancia y el necesario compromiso con la misión?

- ¿Son conscientes de cómo la misión debe orientar sus tareas o actuaciones diarias para contribuir a su cumplimiento respecto al resto de *stakeholders*?

A partir de esta propuesta de cuestiones, asociadas a los tres procesos que consideramos como fundamentales para la implantación eficaz de la misión en instituciones universitarias de iniciativa privada, cada institución en particular puede redefinirlas, ampliarlas o eliminarlas en función de su identidad, principios y cultura.

Por último, consideramos que la revisión de estos procesos, con la periodicidad y profundidad que se estime conveniente, permitirá, a quienes gobiernan y dirigen una institución universitaria de iniciativa privada, un buen diagnóstico sobre la presencia e implantación de la misión, dado que es su principal responsabilidad.

En esta línea, recomendamos a los que recae esa responsabilidad de gobierno en dichas instituciones que se planteen la realización de lo que se podría considerar como un ejercicio de auditoría respecto a la implantación de la misión.

Estos ejercicios de auditoría llevan aparejado la determinación de la frecuencia. Consideramos que es un tema abierto y, como consecuencia, deberá ser decisión de quienes tienen la responsabilidad de gobierno y directiva en cada institución universitaria. A modo de orientación, proponemos que se haga al menos cada cuatro años, por ser el tiempo de duración que normalmente permanece una promoción de estudiantes de grado. Cualquier otra frecuencia puede ser válida, si bien por la naturaleza de las actividades y de las posibles acciones asociadas a la misión, no es razonable esperar la obtención de resultados

“tangibles” a muy corto plazo, salvo para aspectos muy concretos y relacionados fundamentalmente con la puesta en marcha de alguna iniciativa, actividad o proyecto del que se espera, o se considera, que por sí mismo tendrá impacto sobre la misión.

7.5. Perspectiva general y aportaciones del modelo propuesto para el gobierno y dirección por misiones en instituciones universitarias

El objetivo último de esta investigación ha sido, tomando como base las aportaciones científicas más relevantes respecto tanto a la misión, como a una perspectiva o enfoque de gobierno y dirección que la incorporase como referencia fundamental, proponer un modelo conceptual que sirviese de punto de partida y posible guía a aquellos directivos cuya función como tales se desarrolla en el ámbito de las instituciones universitarias de iniciativa privada.

Bajo este prisma y objetivo, en la figura 26, se presenta un cuadro-resumen, donde, con el fin de aportar una perspectiva general, se exponen los conceptos, elementos y factores fundamentales que, habiendo sido tratados en los diferentes capítulos de esta investigación, deben ser tenidos en consideración por quienes, ejerciendo el gobierno y la dirección de dichas instituciones, desean orientarlos al cumplimiento de una misión. A su vez, recoge los enunciados del conjunto de recomendaciones propuestas asociadas a cada uno de esos conceptos, elementos y factores.

	Conceptos y elementos fundamentales	Factores a tener en cuenta en el gobierno de instituciones universitarias por misiones	Recomendaciones y propuestas
MISIÓN	<p>“Razón de ser” y “para qué”</p> <p>Sentido de misión</p>	<p>Declaración</p> <p>Medición</p> <p>Orientación</p>	<p>Genuina, concisa, párrafos <i>stakeholders</i>,...</p> <p>Cuadro de mando orientado a la misión (CMOM)</p> <p>Formación, contactos y experiencias positivas con <i>stakeholders</i></p>
GOBIERNO Y DIRECCIÓN	<p>Liderazgo prosocial ligado a la misión</p> <p>Motivación prosocial ligada a la misión</p>	<p>Compromiso de quienes ejercen el liderazgo y de los demás miembros de la institución con su trabajo orientado a la misión, y con el impacto que éste tiene sobre quienes reciben el servicio</p> <p>Motivación impulsada a través del liderazgo ejercido desde el sistema informal u organización implícita, mediante la cual se alcanza un compromiso interno y profundo de los miembros de la institución para el cumplimiento pleno de la misión</p>	<p>Ejercicio de un liderazgo trascendente y de servicio basado en el ejemplo</p> <p>Generación y transmisión del conocimiento abstracto, experimental y de percepción del impacto de las acciones sobre la misión</p>
SISTEMAS Y PROCESOS	<p>Organizativos</p> <p>Estratégicos</p>	<p>Definición y comunicación de la misión</p> <p>Presencia de la misión en estrategia, presupuestos y toma de decisiones</p> <p>Integración de la misión en políticas y procesos de selección, contratación y formación</p>	<p>Compromiso órganos de gobierno, visibilidad, despliegue, comunicación medición y grado de cumplimiento, revisión</p> <p>Alineamiento de la estrategia y presupuestos con la misión. Presencia en la toma de decisiones y en la contribución y evaluación del desempeño</p> <p>Integración en sistemas de selección y contratación. Programas de introducción y formación</p>

Figura 26

CONCLUSIONES

La misión de la Universidad es un tema de interés y relevancia, ya que ha ocupado a grandes pensadores y sigue presente en la actualidad, tanto en el marco legal nacional, como en el contexto de la Unión Europea, en particular en el denominado Espacio Europeo de Educación Superior. No obstante, frente a los retos que ha de afrontar la universidad, como respuesta a la demanda de la sociedad, el interés ha ido derivando hacia el desarrollo de diferentes instituciones universitarias, cada una de ellas con una propuesta específica y diferencial. Estas propuestas quedan reflejadas en las misiones que definen y comunican dichas instituciones. Por otro lado, estudios sobre gobierno y dirección de instituciones universitarias recogen que uno de los aspectos más relevantes que contribuyen a esa diferenciación es la misión.

En definitiva, las instituciones universitarias se enfrentan al reto de implantar una misión que identifique de manera clara sus rasgos fundamentales: su origen, sentido, principios y fines perseguidos.

Teniendo en consideración este contexto, en la presente investigación hemos revisado la importancia, el impacto y las dificultades que la implantación de una misión plantea en el caso de las organizaciones empresariales, que es en las instituciones donde mayor presencia tiene, y donde mayor experiencia se ha registrado. Como consecuencia, es en el ámbito en el que mayor cantidad de estudios y análisis se han realizado, llegándose a la conclusión de que hay indudables problemas de implantación efectiva de la misión.

Bajo esta perspectiva, el objeto de esta tesis ha sido estudiar la presencia de la misión en el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada, así como determinar los elementos más importantes que deberían tener en cuenta, para implantarla eficazmente, quienes tienen la responsabilidad de su gobierno y,

por tanto, de velar por su cumplimiento. La relevancia de este análisis y proceso se deriva del hecho de que la misión de una institución universitaria de iniciativa privada es el principal elemento identificativo y diferencial respecto a otras propuestas alternativas, y, como consecuencia, se convierte en un compromiso con todos sus principales *stakeholders*.

Frente a esta situación y reto, en esta tesis concluimos, apoyándonos en un marco conceptual consistente, que es necesario tener en consideración, en el gobierno de las instituciones universitarias de iniciativa privada, dos factores fundamentales para la implantación de la misión, o, si fuese el caso, para una mayor profundización respecto al nivel de implantación en el que se encontrase: el impulso de la motivación prosocial en los miembros de estas instituciones, por medio del ejercicio de un liderazgo prosocial orientado y centrado en el desarrollo y atención a las necesidades de las personas, tanto de las que trabajan en la institución, como de quienes reciben su contribución. Teniendo en cuenta estos dos factores y su relación, proponemos, tomando como referencia la literatura del *management* que ha abordado el tema de la misión, así como la que específicamente la ha estudiado en el ámbito de las instituciones universitarias, un modelo conceptual que sirva de punto de partida, referencia y ayuda, a quienes ostentan la responsabilidad de gobierno y directiva en instituciones universitarias de iniciativa privada, para la implantación efectiva de una misión en esas instituciones que consideramos, por la actividad que desarrollan y sus características, especiales.

A continuación, y siguiendo la estructura definida por sus tres partes, exponemos las principales conclusiones a las que se ha llegado en esta tesis y una serie de recomendaciones para la implantación efectiva de una misión en el ámbito de las instituciones universitarias de iniciativa privada.

Parte I

En la primera parte de la investigación se ha dejado constancia de que la literatura del *management* ha dedicado espacio al estudio de la misión, y lo ha hecho atendiendo a la definición del concepto, a su contenido, a su forma y a su posible impacto. En este sentido, se puede concluir que:

1ª. La misión es un concepto central y relevante respecto al sentido, al funcionamiento, y a los resultados de cualquier tipo de organización. Pero, a su vez, a pesar de su existencia y de la función que puede y debe cumplir, puede fracasar (en el sentido de no llegar a jugar el papel que se le atribuye) cuando se intenta pasar del plano de la definición (declaración) al plano de la aplicación práctica y efectiva (sentido y compromiso de todos los integrantes de la organización ante la toma de decisiones y consecución de los objetivos).

Tras constatar ese interés e influencia de la misión en cualquier organización hemos revisado la presencia de la misión en el ámbito de las instituciones universitarias. En este sentido, concluimos que:

2ª. Queda de manifiesto la preocupación por definir cuál es la misión que han de cumplir las universidades. Está presente y encuentra espacio en las obras de los pensadores que abordan el papel e influencia de la universidad en la sociedad. Muy especialmente en Newman y Ortega y Gasset. A su vez, el concepto e importancia de la misión en el ámbito de las instituciones universitarias está también presente en el marco regulatorio y en las iniciativas públicas y privadas de impulso a las universidades. Además, diferentes estudios y propuestas señalan que, en el ámbito de las instituciones universitarias, cabe hablar de pluralidad de misiones específicas: tantas como instituciones universitarias desean abordar proyectos universitarios concretos y singulares.

Este hecho se constata con la presencia de una declaración de misión expresa en las veintisiete instituciones universitarias de iniciativa privada que estaban en funcionamiento durante el periodo de realización de esta investigación.

De esta manera, comprobamos que la misión, en el ámbito de las instituciones universitarias, refleja la singularidad de cada institución y de sus elementos y factores constitutivos. Este hecho adquiere mayor relevancia, y todo su sentido, en el caso de las instituciones universitarias que son objeto de análisis, estudio y reflexión en la presente investigación.

Como consecuencia, proponemos que las misiones de las instituciones universitarias de iniciativa privada expongan abierta y públicamente sus misiones para garantizar, especialmente por parte de los estudiantes, una elección informada y adecuada a sus intereses. Esta recomendación debería ser una exigencia y un compromiso para esas instituciones, ya que la misión es uno de los factores más influyentes a la hora de atraer a estudiantes a una institución universitaria concreta, así como con la sociedad a la que puede y ha de prestar sus servicios. Por ello, concluimos que:

3ª. Si la misión es el concepto y el elemento que realmente da sentido a la puesta en marcha y funcionamiento de cualquier tipo de organización empresarial, y por lo tanto se convierte en el objetivo más complejo y ambicioso que se plantea, en el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada su misión y su cumplimiento se convierten en elementos esenciales y diferenciales. La misión de una institución universitaria es, como origen y fin último de dicha institución, una fuente de inspiración y promesa de servicio hacia toda su comunidad y ámbito de influencia.

Las misiones de las instituciones universitarias, por ser instituciones “especiales”, presentan peculiaridades asociadas a la especificidad de su actividad (formación, investigación e impacto social). Esta peculiaridad, así como el factor diferencial crítico entre diferentes instituciones universitarias, tal y como se observa en las declaraciones de misión de las instituciones analizadas y disponibles en el anexo, se encuentra en los factores intangibles y trascendentes recogidos en su misión.

La naturaleza de la actividad, y como consecuencia la presencia de componentes trascendentes en las declaraciones de misión de las instituciones universitarias, complica en mayor medida, que en el caso de otras organizaciones, conseguir pasar del plano de la definición de la misión (declaración) a su aplicación efectiva (sentido, compromiso y orientación), así como a la verificación de su cumplimiento. En estas instituciones la aplicación efectiva de una misión pasa necesariamente, y de manera crítica, por el alineamiento y compromiso de las personas que interactúan, profesores fundamentalmente, con los destinatarios últimos, los estudiantes, prestando el servicio básico deseado y buscado: obtener formación durante su vida universitaria, de manera fiel a los principios y valores establecidos por la misión.

La literatura que aborda el estudio de la misión en el caso de las instituciones universitarias no plantea dudas sobre su importancia y relevancia, pero también deja constancia, por las dificultades que conlleva su naturaleza y las actividades que en ellas se desarrollan, del alto riesgo de fracaso en su implantación efectiva. También señalan que adoptar una misión concreta y velar por su cumplimiento compete a quienes lideran y gobiernan las instituciones universitarias. En este sentido, concluimos que una institución universitaria solo será capaz de cumplir con su única y específica declaración de misión, si la acción

de gobierno (inspirándose en ella y teniéndola en consideración) está orientada a su aplicación efectiva en el proceso de toma de decisiones, y en las actuaciones que afectan a toda su comunidad.

Partiendo de esta conclusión, el siguiente paso ha consistido en identificar y prestar atención a los factores críticos que deben contribuir a que la implantación de una misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada sea realmente efectiva.

Para ello, era necesario apoyarse en un marco conceptual que diera soporte tanto para el adecuado gobierno de estas instituciones “especiales”, como para la implantación efectiva de una misión. En este sentido, consideramos que, por la perspectiva y los elementos que aportan, por un lado, el modelo antropológico de la dirección propuesta por Pérez López (1993), y, por otro, el modelo tridimensional de la misión propuesta por Rey (2011), configuran un marco conceptual consistente para el gobierno de las instituciones universitarias de iniciativa privada orientadas y comprometidas con una misión específica. En este marco conceptual podrían encontrarse esos factores fundamentales, así como la manera de incorporarlos al gobierno y a la acción directiva de estas instituciones.

Parte II

En la segunda parte hemos presentado y descrito los fundamentos del marco conceptual propuesto.

El reciente modelo tridimensional de la misión propuesto por Rey (2011) ofrece tanto un marco conceptual, como recomendaciones de tipo práctico, para la implantación efectiva de una misión en cualquier tipo de organización.

Por su parte, el modelo antropológico de la dirección propuesto por Pérez López (1993) aborda el gobierno de las instituciones y la acción directiva teniendo en consideración todo un sistema de elementos y variables fundamentales para el funcionamiento de cualquier institución, un esquema profundo y completo de las motivaciones de sus miembros, así como una concepción del liderazgo, orientados, todos ellos, al cumplimiento de una misión. Como consecuencia, consideramos que es el modelo de mayor interés y aplicación para quienes ostentan las responsabilidades de gobierno en las instituciones universitarias, intensivas en personas, y cuyo origen y fin último es el cumplimiento de su misión.

Dado que el modelo tridimensional de la misión propuesto por Rey (2011) se apoya, a su vez, en el modelo antropológico de la dirección de Pérez López (1993) consideramos que ambos forman un marco conceptual consistente, válido y aplicable al gobierno de las instituciones universitarias orientado al desarrollo y al cumplimiento de una misión concreta y específica.

En cuanto al modelo antropológico de la dirección destacamos la importancia y relevancia, dentro de las diferentes motivaciones humanas, de la denominada motivación trascendente, entendida como la motivación sentida por las personas por el impacto que sus acciones tienen sobre otras personas (generalmente las destinatarias de los productos o servicios ofrecidos por una organización). El interés para la presente investigación es que esta perspectiva o dimensión de que las personas que trabajan en una organización buscan sentido a lo que hacen, mediante la atención y satisfacción de las necesidades de otras personas, obedece a que les lleva a un mayor grado de identificación y compromiso con el propósito de la organización, en definitiva con su misión.

Este hecho hace necesario promover, para el cumplimiento de la misión, una mejora en la calidad motivacional de todos los miembros de una organización, entendida como evolución de la ponderación que cada uno de ellos otorga a cada una de las tres motivaciones: extrínseca, intrínseca y trascendente. La calidad motivacional está relacionada con el aprendizaje de los agentes que intervienen en cada interacción. Por lo que se ha de buscar que la motivación trascendente espontánea se convierta en motivación racional, a base de repetir y reforzar los comportamientos de los miembros de la organización, así como la comprensión del impacto de sus acciones respecto a ese tipo de motivación.

En el modelo propuesto por Pérez López, el directivo tiene que conseguir, como estratega, que su organización sea eficaz; como ejecutivo que sea atractiva; y como líder ser capaz de mantener y hacer crecer la unidad. Bajo esta perspectiva, el liderazgo se convierte en el motor para conseguir que los miembros de una organización desarrollen su calidad motivacional incrementando la presencia de la motivación trascendente. La influencia e impacto del liderazgo se consigue a través de relaciones personales directas y frecuentes, en definitiva a través de la denominada organización informal o dimensión implícita de la organización.

En cuanto al modelo tridimensional de la misión propuesto por Rey, la aportación más relevante consiste en considerar la misión de una empresa desde tres puntos de vista o dimensiones: la formal, la dinámica y la motora.

La dimensión o misión formal es la declaración explícita de los fines de la empresa, siendo identificada como tal por los miembros de la organización. Los aspectos más relevantes respecto a la misión formal son: los componentes que incorpora, la calidad de cómo está expuesto su contenido, y su “carga” simbólica

respecto a sus destinatarios. La misión formal ha de contener a los principales *stakeholders*, que serán los destinatarios de las contribuciones que la empresa desea transmitir y realizar. Para que la misión formal ejerza como tal es necesario realizar un proceso de comunicación efectivo.

La dimensión o misión dinámica recoge en qué grado una empresa está realizando o cumpliendo su misión formal. Esta dimensión permite compartir con los miembros de la organización en qué medida las acciones y actividades, desarrolladas hasta un determinado momento, están contribuyendo al cumplimiento de la misión formal, y a su vez indica las decisiones y acciones futuras que han de realizarse para seguir haciéndolo. El desarrollo de la misión dinámica exige medir la realización o cumplimiento de la misión, por lo que es necesario encontrar, para los diferentes elementos y contribuciones, indicadores adecuados.

La dimensión o misión motora es la motivación prosocial (motivación trascendente en la terminología de Pérez López) que poseen los miembros de la organización asociada o vinculada a la misión formal, y, como consecuencia, ligada a las contribuciones a realizar a los *stakeholders*. La misión motora se refiere al ámbito interno de las personas, ya que hace referencia al tipo de motivación “dominante” en cuanto a los fines perseguidos a través de sus acciones. Como consecuencia es crítica para la implementación de una misión en cualquier organización. En particular la llamada *motivación prosocial próxima ligada a la misión* (motivación de los miembros de una organización relacionada directamente con el impacto que sobre sus *stakeholders*, asociados estrictamente a su misión, tienen las decisiones adoptadas y las acciones realizadas).

La motivación prosocial ligada a la misión tiene un componente “afectivo” que surge de manera espontánea y otro “racional” que requiere de un esfuerzo de la voluntad como impulso a la acción.

El desarrollo de la motivación prosocial en los miembros de cualquier organización se produce por medio del conocimiento abstracto, del conocimiento experimental, y de la percepción del impacto de las acciones sobre la misión, y requiere de la participación de factores impulsores. Estos factores pueden ser, a su vez, de dos tipos: procesos de gestión del conocimiento y experiencias positivas vividas por contacto con los *stakeholders* de la misión.

De entre los procesos de gestión del conocimiento cabe destacar el ejercicio del liderazgo. El papel del liderazgo consiste en influir (decisiones, acciones y ejemplo) sobre el conocimiento abstracto y experimental que de la misión poseen y pueden desarrollar los miembros de la organización. El contacto directo de los miembros de una organización con los *stakeholders*, y en especial con los destinatarios directos de su trabajo, contribuye a incrementar su nivel de la motivación prosocial, tanto desde el punto de vista racional, como afectivo. Como consecuencia, concluimos que:

4ª. El ejercicio de un liderazgo centrado en la misión, junto a la posibilidad de contemplar el impacto que sobre ella producen las acciones de los miembros de la organización, mediante la acumulación de experiencias positivas directas y frecuentes con los diferentes *stakeholders*, se convierten en dos elementos fundamentales a tener en cuenta por quienes gobiernan una institución, de cara al cumplimiento de una misión.

Parte III

En la tercera parte de la tesis hemos abordado la aplicación y adaptación a las instituciones universitarias de iniciativa privada del marco conceptual expuesto en la segunda parte. En base a esto, y a la literatura, estudios y marco relevantes respecto a la misión, tanto en el ámbito empresarial, como en el de las instituciones universitarias, presentados en la primera parte, proponemos un modelo conceptual que presenta y relaciona los dos factores críticos que, desde el punto de vista del gobierno de estas instituciones, se han de tener en cuenta y desarrollar para su implantación efectiva; así como un conjunto de recomendaciones respecto a los sistemas y procesos más importantes que contribuyen a la consecución de ese objetivo.

En primer lugar, consideramos que, por los fundamentos, enfoque y características, la aplicación y adaptación del modelo tridimensional de la misión propuesto por Rey es de gran utilidad para quienes tienen la responsabilidad de gobierno en estas instituciones, y por tanto respecto a la implantación efectiva, desarrollo y cumplimiento de la misión.

Desde esta perspectiva, se contempla a la misión de una institución universitaria desde las tres dimensiones propuestas: formal, dinámica y motora.

La dimensión formal corresponde a la declaración explícita de los fines de la institución, siendo identificada como tal declaración de misión por los miembros de la institución. Debe contener como principales *stakeholders* a los estudiantes, a los profesores y al personal de apoyo y servicios, a la sociedad, y a los promotores.

En el seno de las instituciones universitarias se pueden y se deben emplear y aprovechar los canales y medios habituales para la comunicación y constante presencia de la misión formal. A su vez, cada institución en particular podrá establecer otros canales si lo considera oportuno.

Por otra parte, las instituciones universitarias suelen ser bastante estables en cuanto al sentido o fin, así como respecto a los principios o fundamentos sobre los que las inspiran y orientan. No obstante, es lógico y razonable que se produzcan modificaciones o ajustes en la oferta universitaria, o se decida incorporar nuevos proyectos, que afecten de manera relevante a algunos elementos o componentes de la misión. En los casos en que esto suceda, o se estime necesario por algún cambio significativo respecto a la contribución a alguno de los *stakeholders*, la misión formal debe ser revisada y/o actualizada. Se recomienda explicar a todos sus miembros las modificaciones introducidas, así como las razones de una posible revisión o actualización.

La dimensión dinámica recoge en qué grado o medida la institución universitaria está realizando o cumpliendo su misión formal. En las instituciones universitarias es de gran trascendencia que los miembros de la institución, de manera muy relevante los profesores, reciban *feedback* sobre si su trabajo y desempeño está contribuyendo a la realización de la misión, así como respecto a los objetivos a alcanzar que contribuirán a seguir haciendo. De no recibirlo es muy probable que la misión no se cumpla, o al menos no con la profundidad deseada. Consideramos que no solo es importante que los profesores y el personal de administración y servicio conozcan cuál es la declaración de misión de la institución (misión formal), sino también en qué medida se está realizando dicha misión (misión dinámica). Por ello deben reflejarse explícitamente todos los fines

perseguidos por la institución universitaria en cuestión, y que, como tales, son reconocidos por todos los miembros de la institución.

El papel que juega la misión dinámica en las instituciones universitarias es mostrar y compartir los resultados obtenidos sobre el compromiso adquirido a través de la misión, así como establecer los objetivos a alcanzar o a profundizar.

El desarrollo de la misión dinámica exige introducir sistemas de medición, por lo que es necesario contar con indicadores. En el caso de las instituciones universitarias algunos de estos indicadores pueden ser cuantitativos. Pero, no obstante, por su naturaleza y actividad, nos encontramos que en ellas una parte importante de los aspectos que deberían medirse, para conocer los resultados obtenidos y el grado de realización de la misión, son de naturaleza intangible. Si por esa “intangibilidad” no es posible recurrir a un indicador cuantitativo, recomendamos el empleo de “variables proxy”, o la definición y seguimiento de proyectos concretos.

Para el desarrollo y comunicación de la misión dinámica a todos los miembros de las instituciones universitarias proponemos emplear un Cuadro de Mando Orientado a la Misión (CMOM). El CMOM propuesto se construye y se configura como una herramienta de apoyo para el seguimiento de la misión específica de la institución. A su vez, puede y deber ser compartido y reconocido, para ese fin, por todos los miembros de dicha institución.

La dimensión motora, aplicada al caso de las instituciones universitarias, es la motivación prosocial de los miembros de la institución ligada a su misión formal. Hace referencia a un tema crítico en el ámbito formativo: al tipo de motivación “dominante” en cuanto a los fines que las acciones realizadas

persiguen en relación a sus contribuciones (docencia, investigación u otros servicios ofrecidos y prestados). Esta consideración es de gran relevancia respecto al desarrollo y cumplimiento de la misión de las instituciones universitarias.

Una aproximación desde la dimensión formal y la dinámica a la misión de una institución universitaria es de ayuda para su implantación, pero ésta no será efectiva si los miembros que la han de dar forma y encarnar no sienten una motivación consistente orientada a ella. En definitiva, consideramos que la implantación efectiva de la misión en las instituciones universitarias requiere el desarrollo de una motivación prosocial en los miembros de la comunidad universitaria orientada a esa misión. Por todo ello, y como conclusión, extraemos que:

5ª. La dimensión motora es crítica para la implementación efectiva de una misión, especialmente en el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada, dado que es la *motivación prosocial próxima ligada a la misión* que poseen sus miembros. Por lo tanto, quienes detentan la responsabilidad de gobierno o directiva deben desarrollar y potenciar la motivación prosocial ligada a la misión, o lo que es lo mismo desarrollar la calidad motivacional de los miembros que forman parte de la institución.

En este sentido, hay que tener presente que la motivación prosocial ligada a la misión tiene un componente “afectivo” que surge de manera espontánea, y otro “racional” que requiere de un esfuerzo de la voluntad como impulso a la acción. Ambas se dan de manera simultánea y ambas se pueden y se deben potenciar.

En cuanto al desarrollo de la motivación prosocial, éste se produce por medio del conocimiento abstracto, del conocimiento experimental, y de la percepción del impacto de las acciones sobre la misión. Los factores impulsores que pueden generar esos tres tipos de conocimiento, propuestos de manera general en el modelo tridimensional de la misión, y considerados de aplicación y utilidad para el caso de las instituciones universitarias, son de dos tipos: procesos de gestión del conocimiento y experiencias positivas vividas por contacto con los *stakeholders* de la misión.

Para el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada consideramos como especialmente relevantes, dentro de los procesos de gestión del conocimiento (generación y transmisión) tres: formación, comunicación y liderazgo. Desde esta perspectiva, el objetivo de esos procesos de gestión del conocimiento es el desarrollo de la misión motora en los miembros de las instituciones universitarias. Esto se ha de producir a través de los procesos habituales de toma de decisiones y del funcionamiento “ordinario” de estas instituciones.

Las experiencias positivas vividas por contacto con los *stakeholders* de las instituciones universitarias contribuirán a incrementar el nivel de la motivación prosocial de los miembros que los tienen, tanto desde el punto de vista racional, como afectivo. Dado que el contacto de los miembros de una institución universitaria con los principales *stakeholders* es frecuente y directo, las experiencias positivas obtenidas mediante esos contactos serán, para ellos, elementos naturales, espontáneos y de gran valor para el desarrollo de las motivaciones prosociales ligadas a la misión.

Por otra parte, por la naturaleza de las actividades desarrolladas y los fines perseguidos por las instituciones universitarias de iniciativa privada, y, como consecuencia, por el papel crítico que juegan todas las personas que la integran, consideramos que estas instituciones deben ser gobernadas y dirigidas bajo la perspectiva del modelo antropológico de la dirección. A su vez, la consideración y aplicación de este modelo de gobierno a estas instituciones presenta una gran consistencia respecto a dos elementos fundamentales: una fuerte presencia y defensa de su identidad, y una clara orientación al “para qué” establecido en su misión.

Esta perspectiva de gobierno y dirección permite incorporar, a su vez de manera consistente, al modelo tridimensional de la misión, que demuestra que la implantación efectiva de una misión en una institución universitaria requiere que los miembros de la institución sean conscientes de su existencia, y se movilicen hacia ella mediante el impulso de una adecuada y coherente motivación. Solo así sus decisiones y acciones contribuirán a su cumplimiento. Por las características de las instituciones universitarias, como son su intrínseca orientación a una misión y su continua concreción en acciones, concluimos que:

6ª. El cumplimiento de la misión concierne y compromete a todos los que desarrollan su trabajo en ellas. Sin ese compromiso la conexión con la misión no será percibida por sus *stakeholders*, y muy especialmente por sus estudiantes.

Precisamente, en la acción directiva dentro del marco del modelo antropológico, el ejercicio del liderazgo consiste en enseñar a las personas a las que se gobierna y dirige a que valoren sus acciones en cuanto que afectan a otras personas. El objetivo del liderazgo es impulsar a las personas que forman parte de una organización a que actúen, porque así lo desean, en función del valor que su

acción tendrá sobre otras personas a las que va destinada su contribución. En definitiva, que se muevan por motivación trascendente o prosocial.

No es posible obligar a ninguna persona a actuar por motivación prosocial, dado que esto depende de un acto de voluntad interno en el ejercicio de su libertad, pero se puede ayudar a las personas a que se muevan por motivación prosocial. Para este tipo de motivación el factor más eficaz y poderoso para ello es, por parte de quien ejerce el liderazgo, la ejemplaridad. Es esta la que otorga autoridad al líder y la que genera la fuerza del liderazgo. Cuanto mayor sea la autoridad del líder mayor será su calidad como directivo.

En el contexto del gobierno de las instituciones universitarias definimos *calidad directiva* como la capacidad que una persona con responsabilidad de gobierno tiene para desplegar un liderazgo orientado hacia la misión, por medio del estímulo e impulso de la motivación trascendente o prosocial de los miembros de dicha institución. Por ello concluimos que:

7ª. El tipo de liderazgo que se necesita desplegar en el gobierno de las instituciones universitarias es, por tanto, un liderazgo trascendente. Este liderazgo es un liderazgo definido por una relación de influencia personal del líder respecto a los miembros de la organización. Por medio de ella los miembros de la institución universitaria no solo perseguirán una retribución y un trabajo atractivo, sino que también desearán contribuir a las necesidades reales de otras personas, principalmente de los estudiantes, de otras organizaciones y de la sociedad en general.

El liderazgo trascendente es un liderazgo de servicio, y lo es tanto hacia el interior de la institución (hacia todos sus miembros), como hacia el exterior (hacia

todos los *stakeholders*). Genera de manera lógica y natural una dinámica que hace que se difunda y se desarrolle verticalmente a lo largo de la institución.

Para que el liderazgo trascendente se despliegue por toda la institución universitaria es necesario que el sentido de trascendencia esté fundamentado en una misión común. Es decir, que tenga y trasmita “sentido de misión”. Al concretarse respecto a una misión, el liderazgo trascendente se orienta no solo hacia quienes van destinados los servicios de formación, generación y transferencia de conocimientos, sino también hacia todas las personas o colectivos a los que de algún modo contribuye toda esa actividad desarrollada. A este liderazgo, como caso particular de liderazgo trascendente se le denomina “liderazgo centrado en la misión”.

El interés y la consistencia de este modelo de liderazgo, para quienes ejercen el gobierno de una institución universitaria, obedece a su orientación al desarrollo de colaboradores en la implantación, realización y cumplimiento de una misión compartida. En definitiva este liderazgo se caracteriza por el compromiso del propio líder y de los demás miembros de la institución con su trabajo y con el impacto que este tiene respecto a otras personas y colectivos. Es un liderazgo que promueve la motivación prosocial de todos los miembros de una institución. Como consecuencia, concluimos que:

8ª. El desarrollo de la motivación prosocial requiere el ejercicio de una forma específica de liderazgo muy orientado al desarrollo de los otros, tanto hacia el interior de la institución (hacia sus miembros), como hacia el exterior (hacia sus principales *stakeholders*). Esta constatación es de vital importancia para la implantación efectiva de la misión en instituciones universitarias de iniciativa privada, ya que solo el ejercicio de este tipo liderazgo, orientado y centrado el

desarrollo de la motivación prosocial de sus miembros, permitirá que las acciones de estos se orienten al cumplimiento de las contribuciones establecidas en su misión. A ese liderazgo específico le hemos denominado *liderazgo prosocial ligado a la misión*. Por lo tanto, para la implantación efectiva de una misión específica en una institución universitaria de iniciativa privada, quienes tienen responsabilidad de su gobierno deben ejercer un *liderazgo prosocial ligado a la misión* para generar la necesaria *motivación prosocial ligada a la misión*.

Tras las conclusiones obtenidas de la aplicación y adaptación del modelo antropológico de la dirección y del modelo tridimensional de la misión, y antes de presentar expresamente el modelo conceptual y de abordar los sistemas, procesos y recomendaciones, como fundamento y punto de partida para la implantación efectiva de la misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada, se han expuesto una serie de premisas y consideraciones sobre las que se apoya el modelo conceptual propuesto.

Una primera consideración afecta al compromiso y responsabilidad que supone para las instituciones universitarias la presencia de una misión. Precisamente, se dejó constancia en la primera parte que la diferenciación de estas instituciones comienza por la declaración y exposición, abierta y pública, de una misión, de su misión. En este sentido, la misión se convierte en un compromiso respecto a sus *stakeholders*, y a quienes se interesen por ella, aunque sea a título informativo. En definitiva, la presencia de una declaración de misión afecta a la credibilidad y a la reputación de cada institución universitaria, en función de su cumplimiento.

A su vez, la misión de una institución universitaria lleva asociadas unas responsabilidades derivadas del papel que pueden jugar, a través de ella, en la

transformación de la sociedad. Y lo puede hacer respecto a tres dimensiones: la económica, la social y la ética. Desde el punto de vista económico, las instituciones universitarias aportan, fundamentalmente, servicios de educación superior a los estudiantes. Desde el punto de vista social aportan formación de profesionales y generación de nuevos conocimientos a la sociedad a la que pertenece y sobre la que actúa. Y, por último, desde el punto de vista ético, las instituciones universitarias contribuyen a desarrollar, en los miembros de su comunidad universitaria, actitudes, valores y virtudes, que tendrán indudable repercusión e influencia tanto dentro, como fuera, de la institución.

Una segunda consideración se refiere a la relevancia de la dimensión implícita que, como en todo tipo de organización, ha de ser tomada en cuenta por quienes tienen responsabilidades de gobierno.

En toda organización, y muy especialmente en las instituciones universitarias, se ha de tener en cuenta que en la organización *real* conviven dos dimensiones: la dimensión explícita u organización *formal* y la dimensión implícita u organización *informal*. La organización real corresponde al conjunto de interacciones reales que se producen entre todas las personas que forman parte de la institución universitaria. Pero en ella hay una “parte visible”, la organización formal, que corresponde a las interacciones explícitamente definidas (organigrama, reglamentos, niveles salariales, etc.), y una “parte invisible”, la organización informal, que se corresponde con las continuas interacciones “no previstas” en el desarrollo y funcionamiento diario de las instituciones universitarias.

Las instituciones universitarias, por los propios fines perseguidos y la dinámica para alcanzarlos, son muy “ricas” en interacciones espontáneas, no

determinadas “formalmente”, ni previstas, pero que sin duda generan resultados y aportan valor a las personas que en ellas intervienen. Nos referimos, de manera particular, a la interacción, atención y comunicación entre profesores y estudiantes.

Por su especial trascendencia respecto a la implantación efectiva y cumplimiento de la misión en estas instituciones, las personas que tienen responsabilidad de gobierno y directiva deben ser plenamente conscientes de la importancia de esta dimensión implícita en cuanto a comportamientos, resultados y especialmente a los valores y motivaciones (en especial la motivación prosocial). Siendo conscientes de la existencia e importancia de esta dimensión implícita deben, como consecuencia, considerarla y valorarla como crítica, aunque por ser “no visible” e “intangible” sea difícil de manejar.

Tras estas dos consideraciones, y tomando como base lo expuesto en la primera y segunda parte de la tesis, presentamos los cuatro conceptos fundamentales del modelo conceptual propuesto para la implantación efectiva de la misión en el caso de las instituciones universitarias de iniciativa privada: misión específica, gobierno orientado a la misión y liderazgo y motivación prosocial ligados a la misión.

Las hipótesis presentadas y constatadas en la tesis nos permiten conectar esos cuatro conceptos (véase figura 24), definir la propuesta de un modelo conceptual, y concluir que:

9ª. Quienes tienen la responsabilidad de gobierno y directiva en una institución universitaria de iniciativa privada podrán implantar de manera efectiva una misión, una vez definida y comunicada, si orientan su acción de gobierno a la

generación de un determinado liderazgo orientado a los otros, definido como liderazgo prosocial ligado a la misión, como factor necesario e indispensable para desarrollar la motivación prosocial ligada a la misión en todos los miembros de la institución.

Para ello es necesario apoyarse en unos determinados sistemas y procesos. En este sentido, se han presentado un conjunto de recomendaciones como orientación, guía y apoyo para quienes teniendo la responsabilidad de la acción de gobierno deben introducir la misión, como elemento central e indispensable en el diseño e implementación de una estrategia, y, por lo tanto, hacerla presente en los sistemas y procesos más importantes de la institución universitaria.

Las recomendaciones propuestas parten de los trabajos científicos más relevantes que han abordado la cuestión de la misión; de las investigaciones y estudios sobre la presencia, influencia y dificultades de la implantación de una misión en el caso de las instituciones universitarias; y de las características y peculiaridades de las declaraciones de misión de las instituciones universitarias de iniciativa privada, tratado todo ello en la primera parte de esta tesis; así como de la aplicación y adaptación del modelo antropológico de la dirección y del modelo tridimensional de la misión a estas instituciones, expuestos en su segunda parte.

El conjunto de recomendaciones ha sido ordenado respecto a los siguientes epígrafes: sobre la declaración de misión, sobre la medición de la misión, sobre la motivación hacia la misión, y sobre la presencia de la misión en los principales procesos organizativos.

Respecto a la declaración de misión recomendamos que: sea genuina; se empleen términos adecuados a la actividad y a su finalidad; se eviten “lugares

comunes” o términos genéricos; se recurra a frases cortas; el tono sea positivo e inspirador; la extensión sea de unas 300 palabras; se presenten las ideas o los mensajes distribuidos por párrafos; se resalte gráficamente las propuestas clave o las referencias a miembros de la comunidad universitaria; y se dediquen y asignen párrafos específicos a cada uno de los *stakeholders*.

En cuanto a su definición, elaboración y redacción definitiva se debería contar, al menos en fases avanzadas, con la participación de algunos representantes de los principales *stakeholders*.

Por lo que a su conocimiento y difusión se refiere, debería estar presente, y por tanto accesible, tanto a nivel interno, como externo, al menos en los soportes y documentos relevantes desde el punto de vista institucional. Especialmente, la declaración de misión deber estar presente, y mediante fácil acceso, en la página web de la institución.

Sobre la medición de la misión, se ha propuesto la construcción y elaboración de lo que hemos denominado el Cuadro de Mando Orientado a la Misión (CMOM). Para ello se han de determinar las “áreas clave de la misión” asociadas a cada uno de los principales *stakeholders*; “descomponer” cada una de ellas en “áreas específicas de la misión”; elaborar unos indicadores (adecuados y, generalmente, propios) respecto a dichas áreas específicas; y, por último, establecer unos objetivos respecto a cada uno de los indicadores y asociarlos a periodos temporales concretos.

Por la especificidad de las instituciones universitarias y de sus misiones (principios, cultura, prioridades, etc.) cada una de ellas deberá confeccionar su

propio CMOM, en función de las áreas clave, de las áreas específicas y de los indicadores que se estimen oportunos.

En cuanto a la comprensión y comunicación del CMOM, por un lado las áreas clave, específicas e indicadores deben ser entendidos por todos los miembros de la institución, ya que sus tareas contribuyen a ellos; y, por otro, deben aprovecharse las ocasiones que el funcionamiento de la institución ofrece para compartir los avances y recordar los objetivos marcados, respecto a cada elemento relevante, como aportaciones al desarrollo y cumplimiento de la misión.

Por otra parte, se recomienda contemplar posibles mejoras y/o actualizaciones respecto a los indicadores empleados o, incluso, respecto a las áreas clave o específicas contempladas en el CMOM, si se produjesen cambios relevantes en la declaración de misión que las afectarán.

Sobre la motivación hacia la misión de lo que se trata es de desarrollar de manera sistémica la motivación prosocial en los miembros de la institución universitaria. Para ello es necesario recurrir a los procesos de gestión del conocimiento. Por las características y peculiaridades de este tipo de instituciones (pocos niveles jerárquicos y riqueza de la dimensión implícita) optamos por tres procesos de generación y transmisión de conocimiento orientados a la misión: formación, comunicación y liderazgo.

La formación, para todos los miembros de la institución universitaria, se ha de centrar en la transmisión de los conocimientos necesarios sobre la misión, con el objetivo de desarrollar su motivación prosocial ligada a la misión. En este sentido se plantean aspectos como: compartir la importancia de la misión como origen y fin de la propuesta universitaria específica; aportación a la mejora de las

personas que entran en contacto con ella; dotar de perspectiva respecto a las características de los estudiantes y los motivos que les han podido llevar a elegir esa institución; exponer lo que inspiró a sus promotores; o mostrar la importancia y relevancia de todas y cada una de las aportaciones efectuadas a la misión por parte de los diferentes colectivos que forman parte de la institución.

En definitiva, se trata de un tipo de formación que no va dirigida fundamentalmente al cómo se hace el trabajo, sino al desarrollo de la motivación prosocial para que sea la verdadera impulsora de las decisiones y acciones que se adoptan y producen en estas instituciones.

Por lo que a la comunicación se refiere se trata de poner a disposición de todos los miembros de la institución cualquier tipo de información que contribuya a que la misión este presente y “viva” en el día a día de la institución. Para ello bastaría con aprovechar todo tipo de circunstancias o eventos, posibles y disponibles, para reforzarla. Consiste en exponer datos, resultados o proyectos, asociados a decisiones adoptadas o acciones emprendidas por parte de los miembros de la institución que han tenido influencia e impacto sobre las contribuciones a los diferentes y posibles *stakeholders*, y, por tanto, a la misión.

En cuanto al liderazgo, en este contexto, se plantea como proceso interpersonal de influencia respecto al desarrollo de la motivación prosocial de los miembros de la institución universitaria. Esa influencia se consigue mediante la observación directa del comportamiento ejemplar de quienes ejercen el liderazgo como servicio a la misión, dándole prioridad respecto a otros intereses no asociados a ella. De esta manera, se puede afirmar que el liderazgo genera de manera natural orientación hacia el desarrollo de la motivación prosocial.

Por ello, el liderazgo formaría parte de la dimensión implícita de las instituciones universitarias, ya que, por su origen, naturaleza y “canal de transmisión”, toma forma y se expresa mediante la potencia e intensidad que permiten las relaciones personales.

Además de estos tres procesos de gestión del conocimiento otro factor expuesto, que contribuye al desarrollo de la motivación prosocial de manera sistémica, son las experiencias positivas que se obtienen mediante los contactos y relaciones que se producen con los *stakeholders*. Precisamente, las instituciones universitarias son un tipo de organizaciones donde quienes en ellas trabajan mantienen un frecuente e intenso contacto directo con los principales beneficiarios del trabajo desarrollado. En este caso los estudiantes, además, por supuesto, de producirse entre los diferentes miembros de la organización, y con representantes de otras organizaciones con las que las instituciones universitarias mantienen diferentes tipos de relaciones.

Respecto a este aspecto se ha de considerar que este tipo de contactos son “bidireccionales”, por lo que todos los *stakeholders* percibirán el grado de implicación y motivación que los miembros de la institución sienten hacia la misión.

Por ello, si bien los procesos de gestión del conocimiento son importantes para el desarrollo sistémico de la motivación prosocial de los miembros de una institución universitaria, el contacto directo de éstos y las experiencias obtenidas mediante las relaciones con los *stakeholders* se ha de considerar, por su “naturalidad” y potencia, como un factor muy relevante e influyente.

Por último, sobre la presencia de la misión en los principales procesos organizativos se ha propuesto testar y analizar la presencia de la misión en los tres procesos que se han considerado como fundamentales desde el punto de vista del gobierno y del cumplimiento de la misión en instituciones universitarias de iniciativa privada: definición y comunicación de la misión; integración de la misión en los procesos estratégicos de la institución universitaria; e integración de la misión en la política y en los procesos de selección, contratación y formación de directivos, profesores y PAS.

En función de los resultados obtenidos del test propuesto para cada uno de los procesos considerados como centrales, y tras su correspondiente análisis, se deberían emprender acciones que o bien reforzasen la presencia de la misión en dichos procesos clave, o bien permitiesen introducir medidas correctoras para que así fuese.

Como conclusión final, consideramos que:

10ª. El modelo conceptual propuesto en esta tesis es de utilidad y de aplicación, como planteamiento general y guía inicial de actuación, para la implantación efectiva de una misión propia y específica en instituciones universitarias de iniciativa privada, por parte de quienes tienen y asumen la responsabilidad de su gobierno y dirección.

Por todo ello, entendemos que la **contribución o aportación** del modelo conceptual propuesto es original y relevante tanto desde el punto de vista del *management*, como a efectos de las instituciones universitarias de iniciativa privada y su gobierno.

Desde el punto de vista del *management* se aporta un modelo original que relaciona la misión con un tipo determinado de motivación (prosocial) y de liderazgo (trascendente). A su vez, y de manera más específica podrían destacarse las siguientes contribuciones: reforzar la toma de conciencia sobre el papel y el compromiso que supone la presencia de una misión en quienes tienen responsabilidad de gobierno en cualquier organización o institución; señalar que el cumplimiento de una misión requiere que las motivaciones de todos los miembros de una organización y el ejercicio del liderazgo estén orientados hacia ella; dejar claro que sin ese compromiso los *stakeholders* de la organización percibirán una desconexión entre la misión “prometida” y lo que realmente se hace u ofrece; y un conjunto de recomendaciones y propuestas sobre gobierno y dirección y sistemas y procesos (como sería el caso de un posible “cuadro de mando orientado a la misión”) en cuanto a herramientas de apoyo a la implantación y al seguimiento de una misión.

Desde el punto de vista de las instituciones universitarias de iniciativa privada y de quienes las gobiernan cabría destacar las siguientes contribuciones: aportar perspectiva para abordar la misión como origen y fin último de la institución, fuente de inspiración y promesa de servicio hacia su comunidad y la sociedad en general; recordar que ha de estar realmente presente en el día a día y que debe ser encarnada por todos los miembros de la institución; y que la misión puede convertirse en el factor diferencial crítico e inimitable si los elementos que la configuran son intangibles.

En cuanto a posibles **investigaciones futuras**, la presente tesis abre, a nuestro juicio, varias posibles líneas de investigación. Una primera línea podría consistir en la aplicación del modelo propuesto en alguna (o algunas) de las instituciones universitarias a las que va orientado y la posterior realización de

estudios empíricos sobre su impacto respecto a la implantación efectiva de la misión. Una segunda línea podría estar relacionada con el estudio empírico de su eficacia al aplicarlo en instituciones universitarias que presentaran diferencias en función del ideario, de criterios geográficos por estar establecidas en diferentes comunidades autónomas, o incluso estudios comparativos entre universidades de diferentes países con distintas tradiciones académicas y/o de gobierno y gestión. Una tercera línea podría consistir en adaptar el modelo al gobierno y la dirección de otras instituciones privadas en el ámbito educativo, pero que desarrollan su actividad en otros ciclos formativos previos (infantil, primaria, ESO o Bachillerato, fundamentalmente). También podría desarrollarse en el ámbito de organizaciones que presten servicios con características o de naturaleza similar, como puede ser el caso de hospitales, centros asistenciales, fundaciones u ONG's.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abelman, R. (2012): “The Verbiage of Vision: Mission and Identity in Theologically Conservative Catholic Colleges and Universities”, *Catholic Social Science Review*, Vol. 17, pp. 83-108.

Abelman, R. and Dalessandro, A. (2009): “Institutional Vision in Christian Higher Education: A Comparison of ACCU, ELCA, and CCCU Institutions”, *Journal of Research on Christian Education*, Vol. 18 Issue 1, pp. 84-119.

Abrahams, J. (1999): *The Mission Statement Book: Corporate Mission Statements from America's Top Companies*. Ten Speed Press, Berkeley.

Abrahams, J. (2007): *101 Mission Statements from Top Companies*. Ten Speed Press, Berkeley.

Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (2006): *Estudio internacional sobre criterios e indicadores de calidad de las universidades*, ACAP – Universidad de Granada. http://www.madrid.org/cs/Satellite?language=es&pagename=PortalACAP%2FPa ge%2FWCAP_home (11/2/14)

Alcázar, M. (2005): “Introducción al octógono”. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, N°. 93, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona.

Altarejos, F., Rodríguez, A., y Fontrodona, J. (2003): *Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria*. EUNSA. Pamplona.

Álvarez de Mon, S. (2001): *El Mito del Líder*. Prentice Hall. Madrid.

Argandoña, A. (2006): “La ética en la economía y en las organizaciones: ¿Es posible una integración efectiva?”, Occasional Paper, OP nº. 06/17, *IESE*, Barcelona.

Argandoña, A. (2008): “Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 78 Issue 3, pp. 435-446.

Argandoña, A. (2011): “La ética y la toma de decisiones en la empresa”, Occasional Paper, OP-190, *IESE*, Barcelona.

Argandoña, A. (2013): “Las empresas como transformadoras de la sociedad” en M. Bastons (ed.), *Nuevas coordenadas éticas para la sociedad y sus instituciones*, Prohom Edicions. Barcelona.

Aristóteles (2001): *Ética a Nicómaco*. Introducción, traducción y notas de José Luis Calvo Martínez. Alianza Editorial. Madrid.

Atkinson, T. N. (2008): "Textual mapping of imitation and intertextuality in college and university mission statements: A new institutional perspective", *Semiotica*, Vol. 2008 Issue 172, pp. 361-387.

Baetz, M.C. and Bart, C.K. (1996): "Developing Mission Statements which Work", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, pp. 526-533.

Ballvé, A. y Debeljuh, P. (2006): *Misión y Valores*. Gestión 2000. Buenos Aires.

Barnard, Ch. I. (1968): *The Functions of the Executive*, 30th Anniversary Edition. Harvard University Press. Boston, Massachusetts (1st edition 1938).

Bart, C.K. (1997): "Sex, Lies and Mission Statements", *Business Horizons*, November-December, pp. 9-18.

Bart, C.K. and Baetz, M.C. (1998): "The Relationship between Mission Statements and Firm Performance: an Exploratory Study", *Journal of Management Studies*, 35, 6, November, pp. 823-853.

Bart, C.K., Bontis, N. and Tagger, S. (2001): "A model of the impact to Mission Statements on Firm Performance", *Management Decision*, 39, 1, pp. 19-35.

Bartkus, B.R. and Glassman, M. (2007): “Do Firms practice what they preach? The Relationship between Mission Statements and Stakeholder Management”, *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 207-216.

Bartkus, B., Glassman, M. and McAfee, R.B. (2000): “Mission Statements: are they smoke and mirrors?”, *Business Horizons*, November-December, pp. 23-28.

Bartkus, B., Glassman, M. and McAfee, R.B. (2004): “A Comparison of the Quality of European Japanese and US Mission Statements: A Content Analysis”. *European Management Journal*, Vol. 22, No. 4, pp. 393-401.

Bastons, M. (2004): *Tomar decisiones*. Ariel. Barcelona (1ª edición 2000).

Bastons, M. (2013): “Una visión humanística de la empresa: su dimensión explícita y su dimensión implícita”, en M. Bastons (ed.), *Nuevas coordenadas éticas para la sociedad y sus instituciones*. Prohom Edicions. Barcelona.

Benligiray, S., Ozsoy, G., and Bukec, C.M. (2013): “Air Exploratory Research Regarding the Visibility of the Mission Statements on the Airline Company Websites”, *Journal of Management Research*, Vol. 5 Issue 1, pp. 41-63.

Biloslavo, R. (2004): “Web-based mission statements in Slovenian enterprises”, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 9 Issue 3, pp. 265-277.

Bingham, F.G., Quigley, C.J. and Murray K.B. (2011): “A Response to ‘Beyond the Mission Statement: Alternative Futures for Today’s Universities’”, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 11 (4), pp. 19-27.

Brown, W. A. and Yoshioka, C.F. (2003): “Mission attachment and satisfaction as factors in Employee Retention”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, No. 1, pp. 5-18.

Bueno, E. y Casani, F. (2007): “La tercera misión de la Universidad”, *Revista de Economía Industrial*, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Número 366, pp. 43-59.

Calleja, T. (1990): *La Universidad como empresa: Una revolución pendiente*. Rialp. Madrid.

Campbell, A. and Nash, L.L. (1992): *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation*. Addison-Wesley. Wakefield, MA.

Caparás, V. y Chinchilla, N. (2000): “Teoría institucional y teoría antropológica del liderazgo: salvando un vacío de 40 años”, Documento de investigación N°. 407, *IESE*, Barcelona.

Cardona, P. (2000): “Transcendental Leadership”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 21, 4, pp. 201-206.

Cardona, P. (2002): *Las claves del talento*. Ediciones Urano. Barcelona.

Cardona, P., Fontrodona, J. y Pérez López, J.A. (1991): “Los problemas de acción: cómo definirlos y evaluarlos”, Nota técnica FHN-231, *IESE*, Barcelona (última edición de enero de 1993).

Cardona, P., Fontrodona, J. y Pérez López, J.A. (1992): “La motivación humana”, Nota técnica FHN-245, *IESE*, Barcelona.

Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2011): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. EUNSA. Pamplona. (1ª edición 2005).

Cardona, P., Lawrence, B. S. and Espejo, A. (2003): “Outcome-based Theory of Work Motivation”, Working Paper No. 495, *IESE*, Barcelona.

Cardona, P. y Rey, C. (2008): *Dirección por misiones*. Deusto. Barcelona. (1ª edición 2005).

Cardona, P. y Rey, C. (2009): “El liderazgo centrado en la misión”, *Harvard Deusto Business Review*, junio, pp. 46-56.

Cardona, P. y Rey, C. (2011): “Cómo generar liderazgo en toda la organización”, Occasional Paper, OP-192, *IESE*, Barcelona.

Cochran, D.S. and David, F.R. (1986): "Communication Effectiveness of Organizational Mission Statements", *Journal of Applied Communication Research*, 14 (2), pp. 108-118.

Cochran, D.S., David, F.R. and Gibson, C.K. (1985): "A Framework for developing an Effective Mission Statement", *Journal of Business Strategies*, Vol. 25, No. 2, pp. 27-39.

Collins, J. (2001): *Good to Great*. Harper Business. New York.

Collins, J. and Porras, J.I. (2002): *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Business. New York. (1st edition 1994).

Collins, J. (2009): *How the Mighty Fall*. Harper Collins Publishers. New York.

Crotts, J., Dickson D. and Ford, R. (2005): "Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence", *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 3, pp. 54-68.

"Datos y cifras del sistema universitario español. Curso 2012-2013" (2012): *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. Secretaría General de Universidades. <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/estadisticas-informes-documentum/datos-cifras/2012-2013-datos-y-cifras-sistema-universitario-espanol.pdf> (22/11/2013).

David, F.R. (1989): "How Companies define their Mission", *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 1, pp. 90-97.

Davis, J. H., Ruhe, J. A., Lee, M. and Rajadhyaksha, U. (2007): "Mission Possible: Do School Mission Statements Work?", *Journal of Business Ethics* 70 (1), pp. 99–110.

"Declaraciones de las Conferencias de Ministros participantes en el proceso de Bolonia". *Espacio Europeo de Educación Superior* (EEES). <http://www.eees.es/es/documentacion> (31/10/13).

Delucchi, M. (1997): "'Liberal arts' colleges and the myth of uniqueness", *Journal of Higher Education*, 68 (4), pp. 414-426.

Dessler, G. (1999): "How to earn your Employees' Commitment", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, no. 2, pp. 58-67.

Drucker, P.F. (1985): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business. New York. (1st edition 1974).

Estanek, S. M., Michael, J., and Norton, D.A. (2006): "Assessing Catholic Identity: A Study of Mission Statements of Catholic Colleges and Universities", *Catholic Education: A Journal of Inquiry & Practice*, Vol. 10 Issue 2, pp. 199-217.

“Estrategia Universidad 2015” (2010). *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. Gobierno de España. <http://www.mecd.gob.es/eu2010/la-eu2015.html> (31/10/13). Documento “EU 2015”.

Fârte, G. (2013): “Marketing Public Relations for Higher Education Institutions”, *Argumentum: Journal the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory & Rhetoric*, Vol. 11 Issue 1, pp. 57-71.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2012): *Gobierno de personas en la empresa*. Editorial Planeta. Lima. (1ª edición 2002).

Finley, D.S., Rogers, G. and Galloway, J.R. (2001): “Beyond the Mission Statement: Alternative Futures for Today’s Universities”, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 10 (4), pp. 63-82.

Fontrodona, J., Guillén, M. y Rodríguez, A. (2010): *La ética de la empresa en la encrucijada*. EUNSA. Pamplona.

Freeman, R.E. (2010): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. Cambridge. (1st edition under Pitman Publishing).

Freeman, R.E. and Reed, D.L. (1983): “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, Vol. XXV, No. 3, pp. 88-106.

García Morente, M. (2012): *El ideal universitario y otros ensayos*. Edición a cargo de Sergio Sánchez-Migallón. EUNSA. Pamplona.

Genç, K.Y. (2012): “The Relation between the Quality of the Mission Statements and the Performances of the State Universities in Turkey”, In *8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 12 October, pp. 19-28.

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1999): *The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management*. Harper Perennial. New York. (1st edition 1997).

Grant, A. M. (2007): “Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 393-417.

Grant, A. M. (2008a): “Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, pp. 48-58.

Grant, A. M. (2008b): “The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, pp. 108-124.

Grant, A. M. (2011): “How customers can rally your troops”, *Harvard Business Review*, June, Vol. 88, pp. 96-103.

Grant, A. (2013): *Give and Take*. Weidenfeld & Nicolson. London.

Grant, A. M. and Sonnentag, S. (2010): “Doing Good Buffers against Feeling Bad: Prosocial Impact Compensates for Negative Task and Self-evaluations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111, pp. 13-22.

Grant, A. M. and Gino, F. (2010): “A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98, No. 6, pp. 946-955.

Grant, A. M. and Berry, J. (2011): “The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity”, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 1, pp. 73-96.

Grant, A. M. et al. (2007): “Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, pp. 53–67.

Guardini, R. (2012): *Tres escritos sobre la universidad*. Edición a cargo de Sergio Sánchez-Migallón. EUNSA. Pamplona.

Herbig, P. and Milewicz, J. (1995): "To be or not to be... Credible that is: A Model of Reputation and Credibility among Competing Firms", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 6, pp. 24-33.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959): *The Motivation to Work*. Wiley. New York.

Herzberg, F. (1966): *Work and the Nature of Man*. Crowell. New York.

Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (1992): "Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development", *Business Horizons*, May-June, pp. 34-42.

Jones, P. and Kahaner, L. (1995): *Say it and Live it. The 50 Corporate Mission Statements that Hit the Mark*. Currency Doubleday. New York.

Kanter, R.M. (2013): "Three Things that Actually Motivate Employees", *Harvard Business Review Blog Network*, October 23, <http://blogs.hbr.org/2013/10/three-things-that-actually-motivate-employees/> (24/10/13).

Kaplan, R. and Norton, D. (1992): "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January/February, Vol. 70 (1), p. 71-79.

Kaplan, R. and Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston.

Kaplan, R. and Norton, D. (2004): "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, February, vol. 82, pp. 52-63.

Kaplan, R. and Norton, D. (2007): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, July/August, vol. 85, pp.150-161.

Kaplan, R. and Norton, D. (2008): "Mastering the Management System". *Harvard Business Review*, January, pp. 62-67.

Kelman, H. C. (1958): "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. II (1), pp. 51-60.

Kim, S.E. and Lee, J.W. (2007): "Is Mission Attachment an Effective Management Tool for Employee Retention?", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 37, No. 3, pp. 227-246.

King, W. and Cleland, D. (1979): *Strategic Planning and Policy*. Van Nostrand Reinhold. New York.

Kissel, A. (2011): “Will Universities Rediscover Their Core Mission as The Shrink?”, *Academic Questions*, Vol. 24 Issue 4, pp. 429-437.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992): *Corporate Culture and Performance*. Free Press. New York.

Krohe, J. (1995): “Do you really need a Mission Statement?”, *Across the board*, Vol. 32, No. 7, pp. 16-21.

Kuenssberg, S. (2011): “The discourse of self-presentation in Scottish university mission statements”, *Quality in Higher Education*, Vol. 17 Issue 3, pp. 279-298.

Lemaitre, M.J. (2003): “Estrategias y prácticas conjuntas en Europa y América Latina para el aseguramiento de la calidad de la educación superior”, *Evaluación de la Calidad y Acreditación*, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), Madrid, pp. 63-70.

Lapowsky, I. (2012): “A Powerfull Statement. How one Company’s Mission inspired millions”, *INC.*, February, p. 28.

Lee, K., Barker, M. and Mouasher, A. (2013): “Is it even espoused? An exploratory study of commitment to sustainability as evidenced in vision, mission, and graduate attribute statements in Australian universities”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 48, pp.20-28.

Leet, R.K. (2008): “Strong Messages mean Strong Leaders”, *Chronicle of Philanthropy*, Vol. 20, No. 13, p. 36.

Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, *por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*.

Llano, A. (2007): *Repensar la Universidad*. Ediciones Internacionales Universitarias. Madrid (1ª edición 2003).

Llano, C. (2004): *humildad y Liderazgo*. Ediciones Ruz. Naucalpan (Edo. de México).

Locke, W., Cummings, W.K., and Fisher, D. (Eds.) (2011): *Changing Governance and Management in Higher Education*. Springer. New York.

Maslow, A. (1954): *Motivation and Personality*. Harper & Row. New York.

McGowan, W.G. (1986): “What Business are we really in? The Question Revisited”, *Sloan Management Review*, Vol. 28, No. 1, pp. 59-62.

McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill. New York.

McGregor, D. (1966): *Leadership and Motivation*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.

Meacham, J. (2008): "What's the Use of a Mission Statement?", *Academe*, Vol. 94 Issue 1, pp. 21-24.

Meacham, J. and Gaff, J. (2006): "Learning goals in mission statements: Implication for educational leadership", *Liberal Education*, 92 (1), pp. 6-13.

Melé, D. (2009): *Business ethics in action*. Palgrave Macmillan. New York.

Melé, D. (2012): *Management Ethics*. Palgrave Macmillan. London.

Minzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.

Morphew, C.C. and Hartley, M. (2006): "Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type", *Journal of Higher Education*, 77 (3), pp. 456-471.

Morsing, M. (2006): "Corporate Social Responsibility as Strategic Auto-Communication: On the role of external Stakeholders for member identification", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 171-182.

Nevado, D. y López, V. (2007): "Medir los intangibles: claves para determinar el valor de la empresa", *Estrategia Financiera*, nº 236, febrero, pp. 52-62.

Newman, J. H. (2010): *Discourses on the Scope and Nature of University Education*. Cambridge University Press. New York. (1st edition, 1852, Dublin).

Ortega y Gasset, J. (2010): *Misión de la Universidad*. Revista de Occidente en Alianza Editorial. Madrid.

Orwig, B. and Finney, R.Z. (2007): “Analysis of the mission statements of AACSB-accredited schools”, *Competitiveness Review*, Vol. 17 Issue 4, pp. 261-273.

Özdem, G. (2011): “An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions”, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. 11 Issue 4, pp. 1887-1894.

Palmer, T.B. and Short. J.C. (2008): “Mission Statements in U.S. Colleges of Business: An Empirical Examination of Their Content With Linkages to Configurations and Performance”, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 7, No. 4, pp. 454-470.

Pearce, J.A. (1982): “The Company Mission as a Strategic Tool”, *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 15-24.

Pearce, J.A. and David, F. (1987): “Corporate Mission Statements: The Bottom Line”, *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2, pp. 109-115.

Pérez López, J.A. (1990): "El poder... ¿para qué?", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, N° 29, Universidad de Navarra, Pamplona.

Pérez López, J.A. y Chinchilla, N. (1990): "¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones", Nota técnica FHN-216, *IESE* (revisada en febrero de 2005 y última edición de 2009).

Pérez López, J.A. (1991): *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Rialp. Madrid.

Pérez López, J.A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp. Madrid.

Pérez López, J.A. (1997): *Liderazgo*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Editorial Folio. Barcelona.

Polo, L. (1993): *Presente y futuro del hombre*. Rialp. Madrid.

Polo, L. (1998): "La figura científica de Juan Antonio Pérez López", *Discursos en el acto académico homenaje en memoria del profesor Juan Antonio Pérez López*, Universidad de Piura, Piura, Perú, p. 5.

Rey, C. (2011): "La misión en la empresa". *Tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya*, Barcelona.

Rey, C. (2012): “Las 7 palancas de la comunicación institucional interna”, Working Paper, *UIC, Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo*, septiembre.

Rey, C. (2013): “La motivación trascendente en la empresa” en M. Bastons (ed.), *Nuevas coordenadas éticas para la sociedad y sus instituciones*. Prohom Edicions. Barcelona.

Rosanas, J. M. (2002): “La esencia de la dirección”, *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, junio, pp. 46-54.

Rosanas, J. M. (2006): “¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?”, *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, julio-septiembre, pp. 38-42.

Rowley, D., Lujan, H. and Dolence, M. (1997): *Strategic change in colleges and universities*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Samoilovich, D. (2007): “Escenarios de gobierno en las universidades europeas”. Colección Documentos CYD – 8/2007, *Fundación Conocimiento y Desarrollo*.

Sánchez, I. (2010): “Pluralidad de misiones en el Espacio Europeo de Educación Superior”, Documento de trabajo 1, *Studia XXI Fundación Europea Sociedad y Educación*, Madrid.

Sandoval, L. Y. (2008): *Institución educativa y empresa*. EUNSA. Pamplona.

Schein, E.H. (2010): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco, CA. (1st edition, 1985).

Selznick, P. (1984): *Leadership in Administration*. University of California Press. Berkeley. (1st edition 1957).

Sellés, J. F. (2013): *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil*. Ediciones Internacionales Universitarias. Pamplona.

Senge, P. (1998): “The Practice of Innovation”, *Leader to Leader*, No. 9, summer, pp. 16-22.

Senge, P.M. (2006): *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday, New York, (Revised and Updated Edition). (1st edition 1990).

Simon, H. (1997): *Administrative Behavior*. The Free Press. New York. (1st edition 1947).

Taylor, B. and Morphew, C. (2010): “An Analysis of Baccalaureate College Mission Statements”, *Research in Higher Education*, Vol. 51 Issue 5, pp. 483-503.

Velcoff, J. and Ferrari, J. R. (2006): "Perceptions of University Mission Statement by Senior Administrators: Relating to Faculty Engagement", *Christian Higher Education*, Vol. 5 Issue 4, pp. 329-339.

Want, J. H. (1986): "Corporate Mission: The Intangible Contributor to Performance", *Management Review*, Vol. 75, No. 8, pp. 46-50.

Warner, M.J. (1995): "The Nested Mission Statement", *Leadership Excellence*, Vol. 12, Issue 11, November, p. 8.

Williams, L.S. (2008): "The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool with a past, present, and future", *Journal of Business Communication*, Vol. 45, No. 2, pp. 94-119.

Wulf, I. (2009): "Measuring Intellectual Capital. An Approach for Management Purposes". *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, May, pp. 546-556.

Yeung, S. M. (2013): "Application of Six Sigma and Quality Management Ideas to the Development of Business School Mission Statements: A Content Analysis", *International Journal of Management*, Vol. 30 Issue 2, Part 1, pp. 522-535.

ANEXO

**MISIONES DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS
DE INICIATIVA PRIVADA EN ESPAÑA**

	Página
IE University	353
Mondragon Unibertsitatea	354
Universidad a distancia de Madrid	357
Universidad Alfonso X El Sabio	359
Universidad Camilo José Cela	360
Universidad Católica de Ávila	362
Universidad Católica de Valencia	364
Universidad Católica de Murcia	366
Universidad CEU Cardenal Herrera	367
Universidad CEU San Pablo	369
Universidad de Deusto	372
Universidad de Navarra	373
Universidad Europea de Canarias	375
Universidad Europea de Madrid	377
Universidad Europea Miguel de Cervantes	379
Universidad Francisco de Vitoria	380
Universidad Internacional de La Rioja	383
Universidad Isabel I	385

	Página
Universidad Loyola	387
Universidad Nebrija	389
Universidad Pontificia de Comillas	391
Universidad Pontificia de Salamanca	397
Universidad San Jorge	401
Universidad Abat Oliba CEU	402
Universitat Internacional de Catalunya	403
Universitat Oberta de Catalunya	405
Universitat Ramon Llull	407

IE UNIVERSITY

Nuestra misión¹⁴⁶

La misión de IE University consiste en ofrecer a los miembros de la comunidad académica, ya sean alumnos, profesores o investigadores, el entorno de aprendizaje necesario para experimentar un proceso de evolución personal único que les permitirá protagonizar el desarrollo del mañana.

¹⁴⁶ <http://www.ie.edu/es/universidad/por-que-ie-university> (22/11/13)

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Historia¹⁴⁷

Mondragon Unibertsitatea es una universidad joven, creada en 1997 y reconocida oficialmente por la **ley 4/1997 del 30 de mayo**.

La Universidad nace por la asociación de tres cooperativas educativas, avaladas por una extensa trayectoria y experiencia en el mundo de la enseñanza, **Mondragon Goi Eskola Politeknikoa “Jose M^a Arizmendiarieta” S.Coop., ETEO S.Coop. (en la actualidad MU Enpresagintza S.Coop.) e Irakasle Eskola S.Coop.**, lo que a su vez constituyen hoy en día las dos Facultades y Escuela de la Universidad:

- Escuela Politécnica Superior
- Facultad de Empresariales
- Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

El año 2011 se suma una cuarta facultad, la Facultad de Ciencias Gastronómicas.

Vocación social

En **Mondragon Unibertsitatea** mantenemos un compromiso de transformación social, concretado en nuestro modelo participativo.

Somos una universidad cooperativa, perteneciente a la **Corporación MONDRAGON**, con una clara vocación humanista y comprometida con nuestro entorno, con nuestra sociedad y con nuestro tiempo.

Nuestro modelo formativo implica un sistema de relaciones que, teniendo como eje el sistema educativo, busca la implicación de empresas e instituciones de la comarca, para garantizar la accesibilidad social, la compaginación del estudio y el trabajo, el desarrollo de la investigación y la prestación de Formación Continua.

Orientación práctica

Una de las principales características de **Mondragon Unibertsitatea** es su **estrecha y permanente relación con el mundo laboral**, lo que nos permite

¹⁴⁷ <http://www.mondragon.edu/es/sobre-nosotros/que-es-m-u> (22/11/13)

perfilear nuestra oferta educativa adecuándola a las necesidades de las empresas y organizaciones.

Nuestra relación con **Corporación MONDRAGON** -con 230 empresas y entidades en su seno y más de 70.000 trabajadores- así como los convenios con numerosas empresas y organizaciones de diversos sectores permiten que los alumnos tomen contacto con la realidad laboral desde el inicio de sus estudios. Esto se traduce en una serie de actividades:

- **Alternancia estudio-trabajo:**

Los estudiantes tienen la posibilidad de compaginar el estudio con el trabajo, a media jornada, lo que además de complementar su formación académica posibilita la autofinanciación de sus estudios.

- **Prácticas en empresas:**

Los estudiantes realizan prácticas en empresas y centros educativos, como complemento a su formación.

- **Proyectos Fin de Carrera:**

Todos los alumnos culminan sus estudios con un proyecto en la empresa cuya duración puede ser de hasta un año.

- **Participación de las empresas en los órganos de gestión de Mondragon Unibertsitatea:**

Ello permite, además de contar con la visión de **agentes directamente relacionados con el mundo laboral**, disponer de un conocimiento permanente de las necesidades existentes en el mercado de trabajo, no sólo en relación al tipo de carreras sino también en cuanto a habilidades y competencias requeridas a los titulados.

- **Formación Continua:**

Ofrecemos una amplia oferta de **cursos de postgrado, cursos bajo demanda y cursos abiertos de larga y corta duración** orientada tanto a alumnos universitarios como a profesionales en activo.

- **Proyectos de Investigación:**

La participación de los profesores de **Mondragon Unibertsitatea** en proyectos de investigación es uno de los ejes importantes en su proceso de innovación educativa, ya que posibilita que el profesor obtenga un conocimiento real y

permanente de las necesidades de la empresa y mantenga permanentemente actualizados sus conocimientos que posteriormente se transmiten al alumnado.

Además Mondragon Unibertsitatea ha puesto en marcha un nuevo Modelo Educativo denominado **Proyecto Mendeberry**.

Se trata de un modelo educativo **trilingüe** –*euskera, castellano, inglés*– que se caracteriza por el desarrollo de competencias y valores en el propio proceso formativo, el carácter práctico de su metodología didáctica y por el uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Comprometidos con la investigación

El desarrollo de la investigación es una de las bases del sistema educativo de **Mondragon Unibertsitatea**.

Para ello aglutinamos una sólida red de entidades de soporte entre las que destacan las específicas del área de la Investigación Tecnológica, **IKERLAN** e **IDEKO**, dos Centros Tecnológicos reconocidos a nivel internacional y que constituyen pilares básicos de la organización de la Universidad.

También hemos impulsado la creación del **Polo de Innovación Garaia**, donde en un mismo espacio físico conviven la propia Universidad, Centros Tecnológicos y unidades de I+D de empresas, con el objetivo de potenciar el desarrollo de la investigación de manera conjunta.

Contamos, asimismo, con la colaboración del grupo empresarial cooperativo **Corporación MONDRAGON**, el **Grupo Ulma S.Coop.**, la **Fundación Gizabidea** y la **Mancomunidad del Alto Deba**, en calidad de socios colaboradores.

UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID

Misión¹⁴⁸

De conformidad con las normas constitutivas de su creación, es decir, la Ley 1/2006, de 14 de junio y el Decreto 131/2008, de 31 de julio, ambos de la Comunidad de Madrid, y sus propios Estatutos, la UDIMA es una institución privada de educación superior que tiene como funciones:

- La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, la técnica y la cultura.
- La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
- La difusión, la valorización y la transferencia de conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de vida y del desarrollo económico y la propia difusión de ese conocimiento y cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de la vida.
- La promoción de los acuerdos de cooperación nacionales e internacionales que se consideren adecuados para responder a la vocación de UDIMA como institución universitaria al servicio de la sociedad, orientada al bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.
- La internacionalización de la Universidad entendida como una participación activa en la aldea global; Internet sin fronteras para colaborar activamente con otras instituciones de formación superior, redes y asociaciones internacionales.
- Promover el Aprendizaje a lo largo de la vida como el eje vertebrador de la Sociedad del Conocimiento a través de la cercanía y la tecnología.

En esta misma línea, son fines específicos de la UDIMA:

- Formar y proporcionar el acceso a la enseñanza universitaria y a la continuidad de estudios a todas aquellas personas capacitadas para seguir estudios superiores conforme a la legislación del Estado.

¹⁴⁸ <http://www.udima.es/es/vision-mision-udima.html> (22/11/13)

- Fomentar el uso de la Tecnología de la Información y de las Comunicaciones utilizando las técnicas y experiencias más idóneas de la formación no presencial, así como implantar nuevos modelos educativos al servicio de los estudiantes y también de las Universidades, instituciones y empresas con las que se establezcan convenios de colaboración y programas de apoyo metodológico, mejorando con ello los métodos educativos basados en esas novedosas tecnologías.
- Contribuir con todos los medios a su alcance a la construcción de una sociedad más justa, solidaria, pacífica y democrática.
- Priorizar el desarrollo de la dignidad humana y la implantación de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, particularmente a través de la eliminación de todas las discriminaciones por razón de sexo.

De conformidad con su propia esencia legal y sus fines, podemos concretar así la MISIÓN de la UDIMA como institución privada de educación superior no presencial con proyección internacional:

- Fomentar y facilitar la formación y el aprendizaje universitario así como la mejora de los modelos educativos a través de la Tecnología de la Información y de las Comunicaciones, mediante el desarrollo de una investigación de excelencia, encaminada al avance del conocimiento, la mejora de la calidad de vida e igualdad de los ciudadanos y la competitividad de las empresas.

UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO

Orígenes e Ideario¹⁴⁹

La Universidad privada ALFONSO X EL SABIO, aprobada por las Cortes Generales mediante la Ley 9/1993, de 19 de abril, inició su andadura académica en el curso 1994/95.

Su campus universitario está situado en Villanueva de la Cañada, a 25 kilómetros de Madrid. Más de 14.500 alumnos estudian en él, y alrededor de 1.000 viven en las 3 residencias que se encuentran dentro del propio campus.

La Universidad nace como un proyecto empresarial basado en los principios de libertad e independencia, dirigido a proporcionar a nuestros jóvenes los conocimientos adecuados y la titulación necesaria para lograr su inserción en el mundo de la empresa. Para ello, consideramos fundamental combinar la formación humanística tradicional con las nuevas tendencias tecnológicas, con objeto de proporcionar a nuestros estudiantes un elevado grado de competitividad.

Las innovaciones académicas, necesarias para conseguir el máximo nivel de calidad educativa, son el resultado de un esfuerzo constante del personal docente, así como de la puesta a disposición de todos los medios materiales más útiles para este fin.

¹⁴⁹ <http://www.uax.es/descubre-la-uax/sobre-la-uax/origenes-e-ideario.html> (22/11/13)

UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA

Educación de calidad para jóvenes del futuro¹⁵⁰

En el año 2000 nació un nuevo proyecto educativo, la Universidad Camilo José Cela (UCJC), con un compromiso de calidad educativa superior y con la clara aspiración de formar jóvenes capacitados para afrontar con éxito los retos que tienen por delante.

La UCJC es una de las universidades más jóvenes y modernas del país, con un espíritu libre, independiente y abierto, por eso, es la que más crecimiento experimentó en el número proporcional de alumnos en la última década, según el Instituto Nacional de Estadística.

Dentro de su compromiso de calidad educativa, la UCJC trabaja para ofrecer a sus alumnos una enseñanza en la que los estudiantes se sientan motivados para aprender y pensar con libertad, desarrollando una capacidad crítica y de cuestionar lo aprendido, bajo un marco ético y humanístico. La Universidad se compromete a formar profesionales con espíritu internacional y afán de conocimiento. Este compromiso se ha visto recompensado recientemente con el Premio Madrid Excelente 2009 de la Comunidad de Madrid a la Confianza de los Clientes, en reconocimiento a la excelencia en su gestión y en su sistema de calidad. A esto se une la certificación de calidad ISO 9001-2000 obtenida en el año 2007. Ninguna universidad tiene acreditado un alcance tan amplio en sus certificaciones. Además, en 2010, la UCJC obtuvo el Premio Nacional del Deporte por ser la universidad española que más ha destacado en la promoción y fomento del deporte.

La UCJC ofrece actualmente una amplia oferta académica, más de 40 grados oficiales, algunos de ellos exclusivos, y más de 140 postgrados entre oficiales y propios. Además, la UCJC a través de sus Cátedras Extraordinarias (Cátedra Ferran Adrià de Cultura Gastronómica y Ciencias de la Alimentación, Cátedra Olímpica Marqués de Samaranch, Cátedra Camilo José Cela de Estudios Hispánicos y Cátedra Federico Mayor de Cultura de Paz, entre otras) y sus Institutos, ofrece numerosos cursos dirigidos tanto a universitarios como a profesionales. La Universidad cuenta actualmente con 3 campus en Madrid y dos residencias universitarias situadas en el campus central Madrid-Villafranca.

¹⁵⁰ <http://www.ucjc.edu/index.php?section=universidad/compromisos-valores> (22/11/13)

En el curso 2005-2006 comenzó a adaptar sus titulaciones al nuevo marco europeo y en la actualidad son ya 34 las titulaciones de Grado con planes de estudio adaptados al Espacio Europeo, 2 de ellas pendiente de verificación. Además, ofrece 36 másters oficiales (dos de ellos con programas internacionales y 4 pendientes de verificación) impartidos en colaboración y doble titulación con EAE, Business School y otros partners especializados en cada área de conocimiento.

La UCJC asume el reto de la innovación tecnológica e incorpora en su método de enseñanza las nuevas tecnologías en sus tres campus de Madrid. El principal, Madrid-Villafranca, se encuentra ubicado en Villanueva de la Cañada; y los campus urbanos Madrid-Chamartín y Madrid-Alfonso XIII. Todos los campus son centros especialmente diseñados para la enseñanza, donde las tecnologías de la información y la comunicación asumen un papel principal en la tarea de transmisión de conocimiento. Los ordenadores portátiles para los alumnos y dos plataformas de apoyo a la docencia se convierten en instrumentos cotidianos para afrontar la tarea cotidiana en la Universidad. Los espacios verdes, las instalaciones deportivas, las aulas multimedia, los laboratorios y talleres, la cafetería, todo, en definitiva, favorece el clima de aprendizaje y cultura de la universidad.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ÁVILA

Modelo educativo¹⁵¹

El modelo educativo de la Universidad Católica de Ávila se inspira en el humanismo cristiano. Ofrece al alumno una educación integral, uniendo cultura, estudio e investigación, y una alta y sólida formación académica, profesional y humana inspirada en los valores del Evangelio. Pretende una enseñanza moderna y ágil, adaptada a las demandas sociales y laborales del mundo actual, y a las inquietudes intelectuales de cada alumno.

Combina la enseñanza magistral con la participación del alumno en su propia formación mediante:

- Un sistema tutorial, que atiende de forma personalizada las necesidades académicas del alumno.
- Una ratio “profesor/alumno” que permite un tratamiento directo del profesor con el alumno.
- Potencia la integración del alumno en una ciudad patrimonio de la Humanidad.

Declaración de identidad

La Universidad Católica “Santa Teresa de Jesús” de Ávila goza de una identidad propia que inspira toda su actividad. Sus principales puntos son los siguientes:

Esta Universidad nace con el propósito de secundar la misión de la Iglesia en la evangelización de la cultura y se identifica plenamente con los objetivos y medios señalados por la Constitución *Ex corde Ecclesiae* y por el Decreto general de la Conferencia Episcopal para su aplicación en España.

Se propone contribuir a la promoción y salvaguarda de la dignidad del ser humano; se empeña en la defensa de los derechos del hombre y defiende la aspiración humana al conocimiento de la verdad que de Dios procede como fuente de libertad plena para la humanidad. Para ello, fiel a la trayectoria histórica de la tradición cultural española, se propone un cultivo de los saberes sobre el hombre y

¹⁵¹ https://www.ucavila.es/index.php?option=com_content&view=article&id=1178&Itemid=236 (22/11/13)

la realidad del universo que ponga en relación la revelación divina, los hallazgos de la ciencia y la aplicación de las diversas técnicas con el ser humano, la comunicación entre las personas y las sociedades, el trato con los seres vivos y el medio ambiente.

Al incorporar al cuerpo de profesores a profesionales cualificados por su graduación y trayectoria académica e investigadora, además de la calificación científica y pedagógica, tiene en cuenta su formación humana integral, la capacidad de colaboración con personas e instituciones siguiendo el carácter interdisciplinar de los saberes y de la ciencia, así como su identificación con el proyecto católico de la Universidad o el respeto que puede merecerles. Todo ello sin condicionar la libertad religiosa y de cátedra ni la opción por unas u otras preferencias políticas, excluidos los totalitarismos.

Al comunicar la Universidad los saberes y promover la práctica de la investigación científica, lo hace desde la concepción del hombre y de la convivencia que dimana de la revelación y contribuyen al desarrollo de la justicia social y la configuración de la sociedad según el plan de Dios.

Forma parte de la vida universitaria la acción pastoral de la Iglesia y la expresión litúrgica de la vida cristiana de la comunidad universitaria. Su objetivo es dar consistencia a la fe de sus miembros y servir a su mejor desarrollo y vivencia, estimulando el testimonio público de Cristo que profesores y alumnos están llamados a dar.

Abierta al diálogo fecundo entre las instituciones universitarias, los institutos superiores de investigación y otros organismos e instituciones de la cultura y de la ciencia, la Universidad Católica de Ávila se propone establecer con ellos relaciones de cooperación, eventual o permanente, con el ánimo de extender el diálogo entre la fe, la ciencia y la cultura, en el concierto público y privado de las instituciones.

Esta declaración de identidad, ha de inspirar las tareas y el quehacer cotidiano de todos los miembros de la comunidad universitaria, para mejor servir de este modo a la Iglesia y a la sociedad desde los principios que la animan y le dan el puesto que aspira a tener entre las instituciones consagradas al conocimiento y desarrollo de la ciencia y de la cultura.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALENCIA

Presentación¹⁵²

Nacida del corazón de la Iglesia valentina, la Universidad Católica de Valencia “San Vicente Mártir” se revela como un centro incomparable de creatividad y de irradiación del saber para el bien de la sociedad. Fruto de la labor universitaria desempeñada durante más de cincuenta años por la Escuela Universitaria de Enfermería “Ntra. Sra. De los Desamparados”, más de treinta por la Fundación Edetania y más de diez por la Facultad de Estudios de la Empresa, la Universidad Católica busca, al mismo tiempo, una exigente calidad de vida universitaria: el trabajo conjunto entre la fe y la razón; el fortalecimiento de una auténtica comunidad universitaria en un clima de amistad académica; y el propósito de crear y mantener con los universitarios una relación educativa singularmente personalizada.

La Universidad Católica de Valencia “San Vicente Mártir” se dedica a la causa de la verdad mediante el servicio a la dignidad de la persona y a la causa de la Iglesia. El trabajo desarrollado en esta Universidad se sustenta en la íntima convicción de que el saber y la razón son fieles servidores de la fe.

Educación completa

La Universidad Católica de Valencia “San Vicente Mártir” considera al docente como un maestro, donde el saber no se transmite como si fuera un objeto de uso y consumo, sino que establece ante todo una relación sapiencial que se convierte en palabra antes que en transmisión de nociones. Instrucción, educación y formación son los ejes que conforman nuestra enseñanza. El maestro instruye, dando una aportación fundamental a la estructuración de la personalidad; educa, ayudando a descubrir y activar las capacidades y los dones de cada uno y forma, según la comprensión humanística, más allá de una competencia profesional encuadrada en una construcción sólida y en una correlación transparente de significados de vida.

La Universidad Católica se acerca a la educación de los universitarios en la búsqueda de una formación rica y completa. Su objetivo prioritario es que éstos adquieran una formación humanística y científica como corresponde a unos

¹⁵² https://www.ucv.es/la_universidad_0.asp (22/11/13)

estudios de gran repercusión en el futuro de nuestra sociedad. Además busca la integración del saber en la propia tradición católica.

Se realiza un seguimiento personalizado y tutorizado del alumnado, observando una educación individualizada, formándoles con rigor científico, a través de profesorado especializado, y ofreciéndoles en todo momento el apoyo necesario del Servicio de Atención y Orientación Psicopedagógica.

Cada universitario recibe un seguimiento individualizado. No sólo en lo que afecta al ámbito exclusivamente académico, sino en su formación completa. Al estudiante se le acompaña en su paso por la Universidad para que, además de adquirir conocimientos y habilidades técnicas propias de sus estudios, crezca y madure como persona y profesional.

El espíritu universitario lleva a valorar altamente la vida de la inteligencia, a buscar apasionadamente la verdad, a respetar la dignidad intocable de las personas y a anteponer el bien común de la sociedad a los intereses particulares del individuo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MURCIA

Misión¹⁵³

Formación de los alumnos con conocimientos teóricos y prácticos inherentes a su titulación, que potencien sus capacidades y actitudes como individuos y miembros de una sociedad a la que deben servir, garantizando la presencia cristiana en el mundo universitario, la sociedad y la cultura.

- La generación de saber mediante la investigación, conservación y comunicación de las ciencias, las técnicas, las artes y la cultura, de modo que contribuyan al desarrollo integral del hombre, a la asistencia de sus necesidades, al desarrollo tecnológico de la sociedad y, sobre todo, que configuren una concepción del ser humano y del mundo abierta a la trascendencia.
- Contribuir a la acción evangelizadora de la Iglesia Católica promoviendo la atención pastoral de los miembros de la comunidad universitaria en estrecha comunión con la Iglesia Particular y la Autoridad Magisterial de la Iglesia en materias de Fe y Moral y, en especial, con el Obispo de la Diócesis de la Región en la que desarrolla su actividad.

¹⁵³ <http://www.ucam.edu/universidad/fundamentos-universidad/mision-y-vision> (22/11/2013)

UNIVERSIDAD CEU CARDENAL HERRERA

Saludo de la Rectora¹⁵⁴

Bienvenidos a la Comunidad CEU. Como Rectora de la Universidad Cardenal Herrera represento a un grupo de profesionales que, desde muy distintos ámbitos, centramos nuestra actividad en los estudiantes que quieren confiarnos la etapa más decisiva de su proyecto de futuro.

Los docentes, los investigadores, los técnicos, todos desean aportar desde su trabajo diario los valores que permitan a los jóvenes desarrollar al máximo sus talentos. Nos sentimos orgullosos de que los alumnos formados en nuestras aulas sean personas ejemplares en lo profesional y comprometidas en lo personal por construir una sociedad mejor y más justa.

Nuestra principal seña de identidad como Universidad es ofrecer al estudiante el acompañamiento humano necesario para su crecimiento como profesional, pero también como persona, a través de la **atención individualizada por parte de profesores** y tutores y la generación de oportunidades para disfrutar plenamente de todos los ámbitos de la vida universitaria.

Esta Universidad es un espacio para la preparación de profesionales excelentes, pero sobre todo, de personas íntegras, formadas en los **valores del humanismo cristiano**, en los que se fundamenta nuestro ideario.

Como institución benéfico-docente, queremos dar a todo el que nos elija la oportunidad de formarse en nuestros centros, independientemente de su situación económica, a través de una política de becas que ha convertido a la Fundación Universitaria San Pablo CEU, a la que pertenecemos, en la **institución educativa de carácter privado** que más invierte en esta materia en España.

Disponemos de unas instalaciones envidiables para la docencia y para la formación práctica de nuestros alumnos; ofrecemos formación en inglés, imprescindible hoy para todo universitario; tenemos cerca de tres mil convenios con empresas e instituciones de todo tipo, para favorecer la inserción laboral de nuestros estudiantes; hemos adaptado toda nuestra oferta formativa al Espacio Europeo de Educación Superior, implantando **metodologías docentes en las que el alumno adquiere un papel activo y protagonista en su proceso formativo**. Las mejoras en la docencia, en los servicios universitarios, incluso en nuestra

¹⁵⁴ <http://www.uchceu.es/universidad/saludo-rectora> (22/11/2013)

labor investigadora, están diseñadas para que reviertan de forma directa en la formación profesional y personal de nuestros alumnos.

Después de **más de 40 años de existencia**, mantenemos con firmeza nuestra vocación de servicio a la sociedad de nuestro entorno. Cada día trabajamos por abrir nuevos espacios que nos permitan renovar esa vocación. Cada día, nuestra Comunidad CEU se enriquece con las aportaciones de cuantos quieren visitarnos.

UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO

Fines¹⁵⁵

Nuestro ideario encuentra su fundamento en la revelación y tradición cristiana, en el magisterio de la Iglesia Católica, en el propio Ideario de la Asociación Católica de Propagandistas y en la experiencia de más de sesenta años dedicados a la enseñanza superior por la Fundación Universitaria CEU San Pablo.

Partimos de una concepción del hombre como ser libre, capaz de realizar su propia historia, orientado hacia la trascendencia y cuestionado por las últimas preguntas sobre el origen y finalidad de su existencia.

Jesucristo es el centro del hombre. En su persona y enseñanza encontramos el modelo de existencia individual y comunitaria y la pauta para revisar la autenticidad cristiana de criterios y conductas.

La Universidad CEU San Pablo es una comunidad académica participativa que, partiendo de un humanismo cristiano, pretende contribuir al desarrollo y tutela de la persona y a satisfacer sus necesidades sociales.

Se compromete especialmente a contribuir a la transformación de la sociedad española para ponerla al servicio de todos los hombres, preferentemente de los más necesitados.

Investigación

La Universidad CEU San Pablo tiene como objetivo la búsqueda de la verdad. Para ello mantendrá, junto a una exigente autocrítica, un espíritu constructivo permanente y asegurará la necesaria congruencia en sus programas de investigación.

En los métodos y sistemas de investigación, la Universidad concede particular importancia a la integración de saberes, al diálogo entre fe y razón y a las implicaciones éticas de los nuevos planteamientos y descubrimientos científicos. En los programas de investigación se dará particular importancia al estudio de nuevos métodos y técnicas docentes, y de sistemas de mejora de la calidad de los procesos de investigación y enseñanza de la propia Universidad.

¹⁵⁵<http://www.uspceu.com/pages/conocenos/conocenos-universidad-principios.html>
(22/11/2013)

La Universidad CEU San Pablo pone su espíritu crítico, sus saberes y su capacidad investigadora a disposición de los organismos públicos y de las empresas y organizaciones sociales. Pretende establecer relaciones de cooperación e intercambio con universidades e instituciones científicas y culturales, públicas y privadas, sin limitaciones de fronteras o creencias.

Docencia

La Universidad CEU San Pablo se obliga a proporcionar a sus alumnos una formación humana íntegra de inspiración cristiana, fomentando en ellos la entrega a la construcción de una sociedad más justa y más fraterna. Procederá con el más profundo respeto a la libertad de conciencia de las personas, dentro y fuera de su ámbito universitario.

La Universidad mantendrá un clima espiritual que favorezca el desarrollo total, humano y religioso, de todos los miembros de la comunidad universitaria. Los programas de enseñanza de la Universidad CEU San Pablo incluyen la indispensable preparación profesional en su contexto más amplio, con especial énfasis en los aspectos éticos, culturales, estéticos y sociales. Más que transferir meros conocimientos, sus programas pretenden desarrollar la aptitud de identificar, plantear y resolver problemas, con espíritu crítico y capacidad de discernimiento de las diferentes opciones.

La Universidad facilitará la capacitación de los estudiantes para el estudio individual, estimulando la participación activa y creadora en su propia formación apoyada por una tutoría personal e intensiva.

La Universidad CEU San Pablo se obliga a prever los cambios de la demanda social de profesionales o de su formación, de modo que la necesaria adaptación de programas y carreras se realice con fidelidad a las nuevas exigencias.

En los estudios de tercer ciclo destacan los programas de postgrado, en diversas áreas científicas, profesionales y técnicas, que facilitan la especialización de sus alumnos y el reciclado de sus graduados y otros profesionales.

La Universidad está abierta a todos los que posean la suficiente capacidad y, en la medida de sus posibilidades, facilitará ayuda económica a quienes la necesiten.

Calidad

Uno de los mejores testimonios que la Universidad CEU San Pablo puede dar de su identidad cristiana es el proceso continuo de mejora de la calidad de sus servicios, entendiendo como tal el grado en que la Universidad satisfaga las legítimas expectativas de la sociedad.

Especialmente mantendrá un nivel científico, interdisciplinar y de alta calidad, y fomentará la formación y reciclaje de su propio profesorado, de forma que se asegure un destacado nivel didáctico.

Autonomía

La Universidad CEU San Pablo tiene total autonomía para definir sus objetivos y prioridades y reconoce la libertad académica de sus miembros, docentes e investigadores, en el ejercicio de los deberes de su competencia, de acuerdo con los principios y métodos científicos y dentro de las exigencias de la verdad, la ética, el bien común y los principios generales de esta Declaración de principios.

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Universidad jesuítica¹⁵⁶

Las universidades jesuíticas comparten con otras universidades la misión de servicio a la persona y a la sociedad mediante su contribución a la ciencia y a la cultura, a la vez que, por su condición de jesuíticas, participan de la misión de la Compañía de Jesús. Su reto y fundamento es, por tanto, cumplir su misión de servicio de la fe, a través de su servicio a la ciencia y a la cultura, evitando toda instrumentación de la cultura y del ser universitario.

Con la puesta en marcha del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior, que obliga a revisar el cuadro de titulaciones y a redefinir los currículos académicos, las Universidades y centro superiores de la Compañía de Jesús van a revisar, a la luz de su identidad y misión, los objetivos últimos de su presencia en el mundo académico.

Fe, justicia y cultura

La Misión de una Universidad jesuítica exige además que sus objetivos (fe, justicia y cultura) se desarrollen en un clima y con una dinámica de diálogo con aquellos agentes religiosos, culturales o sociales, de cuya cooperación dependen valores fundamentales como son la paz, la justicia, la armonía, los derechos humanos y el respeto, que son compartidos y compartibles entre creyentes y no creyentes.

¹⁵⁶http://www.deusto.es/servlet/Satellite/GenericoMenu/1125497008698/_cast/%231227879422943%231102609954978/1/UniversidadDeusto/GenericoMenu/GenericoMenuTPL?tipoColeccion=Page (22/11/2013)

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Identidad y misión¹⁵⁷

La Universidad de Navarra es una universidad de inspiración cristiana, promovida por San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei. Tiene como misión **buscar y transmitir la verdad**, contribuir a la **formación** académica, cultural y personal de sus **estudiantes**; promover la **investigación científica y la actividad asistencial**; ofrecer adecuadas posibilidades de **desarrollo a sus profesores y empleados**; y realizar una amplia labor de **extensión cultural y promoción social**, con una clara finalidad de servicio.

Las funciones primordiales de la Universidad de Navarra son:

- a) **Impartir enseñanzas universitarias** en el ámbito de diversas ciencias, conferir los grados académicos correspondientes y facilitar a los alumnos los medios adecuados -recursos didácticos, biblioteca, información sobre becas y ayudas económicas- para que puedan realizar con provecho sus estudios.
- b) **Promover la investigación científica** en los distintos campos del saber, en beneficio de la labor docente y como forma de aportar conocimiento a la sociedad y de favorecer la innovación y el desarrollo.
- c) **Contribuir a la formación de los alumnos** mediante el asesoramiento individualizado, con propuestas encaminadas a la adquisición de competencias profesionales y hábitos personales, que estimulen el desarrollo de la personalidad en todas sus dimensiones: culturales, artísticas, religiosas, deportivas y de solidaridad.
- d) **Mantener relación con los graduados** de la Universidad, a través de actividades de formación continuada, y de otras iniciativas culturales y sociales de la Agrupación de Graduados.
- e) **Organizar enseñanzas de actualización y de especialización** para graduados universitarios, de acuerdo con las tendencias y necesidades de las diferentes profesiones.
- f) Cultivar los lazos que unen a la Universidad con los miembros de la Asociación de Amigos y mantenerles informados de los frutos de su colaboración.

¹⁵⁷ <http://www.unav.edu/web/conoce-la-universidad/ideario-de-la-universidad> (22/11/2013)

g) Realizar una tarea de **difusión cultural y de extensión universitaria**, mediante actividades organizadas por la misma Universidad y también a través de iniciativas realizadas en colaboración con otras instituciones.

h) **Cooperar con otras universidades e instituciones de carácter universitario**, como por ejemplo, hospitales, escuelas de dirección de empresas, centros de investigación, centros de arte, organizaciones educativas y de desarrollo.

UNIVERSIDAD EUROPEA DE CANARIAS

Carta de la Rectora¹⁵⁸

Bienvenidos a la Universidad Europea de Canarias

Una institución joven, llena de vitalidad y altamente preparada para afrontar los retos de la sociedad, tanto la del presente como la del futuro, y contribuir a su progreso a través de:

- **La formación de líderes y profesionales** preparados de manera eficaz para dar respuesta a las necesidades de un mundo global, aportar valor en sus profesiones y contribuir al progreso social desde un espíritu emprendedor y una actitud de integridad ética.
- **La generación y transferencia de conocimientos** a través de la investigación aplicada y de relevancia social, contribuyendo igualmente al avance y situándonos en la vanguardia del desarrollo intelectual y técnico

Además, para garantizar que esta preparación sea óptima, en la **Universidad Europea de Canarias** el estudiante dispone del mejor profesorado nacional e internacional que apoya en todo momento su proceso de aprendizaje basado en una enseñanza personalizada. Gracias a que pertenecemos a la red Laureate International Universities podemos ofrecer a los estudiantes la posibilidad de realizar estancias y prácticas profesionales en el extranjero, adquirir dobles titulaciones en numerosas universidades a nivel mundial, disfrutar de una **beca Erasmus** o cursar los estudios integrado parcialmente en lengua inglesa.

No solo formamos al mejor profesional, sino también a un ciudadano resolutivo y comprometido con los retos del siglo XXI. Dentro de estos retos, la **Universidad Europea de Canarias** destaca por el compromiso activo de sus estudiantes y profesores en los programas internacionales que se preocupan del **medio ambiente** y de la **cooperación**. Asimismo, lidera la construcción del **Espacio Europeo de Educación Superior**, situándose a la vanguardia en la implantación de nuevos grados y por el amplio abanico de postgrados que oferta.

¹⁵⁸<http://canarias.universidadeuropea.es/conoce-uec/quienes-somos/carta-de-la-rectora>
(22/11/2013)

Estos, a través de sus programas de **postgrado**, responden a las exigencias del **mercado laboral** que exige una alta especialización. Estamos convencidos que los conocimientos teóricos solo cobran auténtico valor cuando son llevados con éxito a la práctica. Por ello, la Universidad Europea de Canarias dispone de los recursos más adecuados a cada una de las distintas titulaciones, junto a una **amplia oferta de prácticas profesionales en centros de primer nivel nacionales e internacionales**.

La situación actual requiere el máximo esfuerzo por nuestra parte para **facilitar el empleo a nuestros titulados y ofrecerles la posibilidad de compatibilizar los postgrados con la vida laboral**. En este sentido, nuestro **Gabinete de Orientación al Empleo** orienta, apoya y facilita el acceso al trabajo y nuestros **Grados en horarios compatibles con la actividad profesional (HCAP)** que permiten adaptar tu formación según las necesidades de cada profesional.

Excelencia académica en el nuevo **Espacio Europeo de Educación Superior**, formación universitaria integral, empleabilidad, responsabilidad social y generación del conocimiento. La combinación perfecta.

UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID

Carta de la Rectora¹⁵⁹

Bienvenidos a la Universidad Europea de Madrid

Una institución joven, llena de vitalidad y altamente preparada para afrontar los retos de la sociedad, tanto la del presente como la del futuro, y contribuir a su progreso a través de:

- **La formación de líderes y profesionales** preparados de manera eficaz para dar respuesta a las necesidades de un mundo global, aportar valor en sus profesiones y contribuir al progreso social desde un espíritu emprendedor y una actitud de integridad ética.
- **La generación y transferencia de conocimientos** a través de la investigación aplicada y de relevancia social, contribuyendo igualmente al avance y situándonos en la vanguardia del desarrollo intelectual y técnico.

Además, para garantizar que esta preparación sea óptima, en la **Universidad Europea de Madrid** el estudiante dispone del mejor profesorado nacional e internacional que apoya en todo momento su proceso de aprendizaje basado en una enseñanza personalizada. Gracias a que pertenecemos a la **red Laureate International Universities** podemos ofrecer a los estudiantes la posibilidad de realizar estancias y prácticas profesionales en el extranjero, adquirir dobles titulaciones en numerosas universidades a nivel mundial, disfrutar de una **beca Erasmus** o cursar los estudios integrado parcialmente en lengua inglesa.

No solo formamos al mejor profesional, sino también a un ciudadano resolutivo y comprometido con los retos del siglo XXI. Dentro de estos retos, la **Universidad Europea de Madrid** destaca por el compromiso activo de sus estudiantes y profesores en los programas internacionales que se preocupan del **medio ambiente** y de la **cooperación**. Asimismo, lidera la construcción del **Espacio Europeo de Educación Superior**, situándose a la vanguardia en la implantación de nuevos grados y por el amplio abanico de postgrados que oferta.

¹⁵⁹<http://madrid.universidadeuropea.es/conoce-uem/quienes-somos/carta-de-la-rectora>
(22/11/2013)

Estos, a través de sus programas de **máster y doctorado**, responden a las exigencias del **mercado laboral** que exige una alta especialización. Estamos convencidos que los conocimientos teóricos solo cobran auténtico valor cuando son llevados con éxito a la práctica. Por ello, la Universidad Europea de Madrid dispone de las instalaciones y de los recursos más adecuados a cada una de las distintas titulaciones, junto a una **amplia oferta de prácticas profesionales en más de 4.000 centros de primer nivel**.

La situación actual requiere el máximo esfuerzo por nuestra parte para **facilitar el empleo a nuestros titulados y ofrecerles la posibilidad de compatibilizar los postgrados con la vida laboral**. En este sentido, nuestro **Gabinete de Orientación al Empleo orienta, apoya y facilita el acceso al trabajo y la innovadora metodología de estudio Universidad Personal permite combinar formación presencial y online según las necesidades de cada profesional**.

Excelencia académica en el nuevo **Espacio Europeo de Educación Superior**, formación universitaria integral, empleabilidad, responsabilidad social y generación del conocimiento. La combinación perfecta.

Versión anterior publicada en su página web (<http://www.uem.es/es/conoce-la-uem/la-universidad>) a fecha 25/07/2013:

Misión de la Universidad Europea de Madrid

Proporcionar a nuestros estudiantes una educación integral, formando líderes y profesionales preparados para dar respuesta a las necesidades de un mundo global, para aportar valor en sus profesiones y contribuir al progreso social desde un espíritu emprendedor y de compromiso ético.

Generar y transferir conocimiento a través de la investigación aplicada, contribuyendo igualmente al progreso y situándonos en la vanguardia del desarrollo intelectual y técnico

UNIVERSIDAD EUROPEA MIGUEL DE CERVANTES

Acerca de la UEMC¹⁶⁰

La Universidad Europea Miguel de Cervantes es una universidad privada, joven y dinámica que desarrolla una enseñanza de calidad orientada al estudiante y sustentada en la atención personalizada, los grupos reducidos y las prácticas en empresas. Igualmente, la labor investigadora centra sus esfuerzos en materializar los avances científicos, socioeconómicos y medioambientales de nuestro entorno.

Fundada en el año 2002 (BOCyL 24/06/02 y BOE 05/07/02), la UEMC cuenta actualmente con unos 1.500 Estudiantes, 150 Profesores e Investigadores y Personal de Administración y Servicios e imparte 12 Grados Oficiales, 8 Dobles Grados y numerosos Títulos Propios. Igualmente, pone en marcha diversas actividades de Extensión Universitaria (Congresos, Jornadas, etc.), Formación Complementaria y Cursos de Español para Extranjeros.

¹⁶⁰ <http://www.uemc.es/ES/UEMC/Paginas/Acerca.aspx> (22/11/2013)

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA

Nuestro ideario¹⁶¹

"Las ideas y convicciones profundas de las personas que integran cualquier grupo humano, una empresa, un partido político, una escuela o una universidad, marcan y condicionan necesariamente todas las actividades del mismo, su convivencia diaria y su huella en la sociedad".

Ideario de la UFV:

QUEREMOS SER BUSCADORES DE LA VERDAD
SALIENDO AL ENCUENTRO DE LAS
"NUEVAS POBREZAS",
DESDE Y HACIA EL PLURALISMO AUTÉNTICO,
CREANDO ASÍ UNA VERDADERA COMUNIDAD UNIVERSITARIA
DE UNIVERSITARIOS LIBRES
Y CON CONCIENCIA CRÍTICA.

Queremos ser buscadores de la verdad...

Creemos que la verdad existe, que se puede conocer, y que es misión irrenunciable de la universidad –y sobre todo del universitario- buscarla.

Ser universitario es querer conocer lo que las cosas son, es querer conocer la verdad. Es profundizar en el conocimiento de la realidad desde una disciplina concreta, pero con la intención y la esperanza de lograr, desde ella, una comprensión global del Hombre, del mundo, y de la relación de ambos con lo trascendente. ¿Quién soy, de dónde vengo, a dónde voy? ¿Qué tipo de persona quiero ser en la vida? ¿Por qué y para qué me levanto todas las mañanas?

La Universidad Francisco de Vitoria quiere provocar que sus alumnos se hagan estas preguntas, quiere suscitar en ellos inquietud por encontrar sus propias respuestas, quiere darles las herramientas intelectuales y prácticas para hacerlo.

... saliendo al encuentro de las "nuevas pobreza"...

Porque nuestras sociedades se enfrentan a una pobreza cultural a veces difícil de concretar y de vencer. Hemos alcanzado un nivel de bienestar material sin

¹⁶¹ <http://www.ufv.es/ideario> (22/11/2013)

precedentes en la historia y, sin embargo, nos encontramos también con los mayores niveles de desesperación.

La causa está en la profunda falta de sentido que muchas veces agobia al Hombre contemporáneo: en poseer sin saber para qué, en correr sin saber hacia dónde, incluso a veces en huir sin saber de qué.

Frente a esta nueva pobreza del mundo desarrollado, la Universidad Francisco de Vitoria quiere ponerse al servicio del conocimiento completo, de la búsqueda de sentido, por medio de los valores del humanismo cristiano, pues en el Evangelio se encuentra la clave que permite al hombre descubrir su profunda dignidad y la grandeza de su vocación.

... desde y hacia el pluralismo auténtico...

Todos tienen por supuesto cabida en este proyecto universitario, todos son bienvenidos. Para participar en esta Comunidad Universitaria no hace falta más que pasión por conocer, apertura a la búsqueda y, por supuesto, respeto a la identidad católica de la Universidad.

La fe no es un obstáculo para la búsqueda de la verdad, sino todo lo contrario. Una creencia religiosa que negara la razón no sería fe sino fideísmo, sentimiento religioso irracional. No es ésta la fe cristiana, que en diálogo con la razón ha dado origen y ha fundamentado nuestra cultura occidental.

... creando así una verdadera comunidad universitaria...

Esta condición de comunidad ocupa un lugar importante en nuestro ideario, pues son las relaciones entre las personas que formamos la "familia Francisco de Vitoria" las que nos engrandecen y nos permiten lograr nuestros objetivos. Nada que sea realmente importante se puede lograr solo, y el avance en el conocimiento se da casi siempre dentro de una relación: del alumno con el profesor, entre alumnos, de todos ellos con el personal de administración y directivo.

... de universitarios libres...

El modelo de Hombre en que se basa nuestro ideario, el del humanismo cristiano, es el de un Hombre profundamente libre. Y es una libertad la suya fruto del conocimiento de la verdad, una libertad por tanto muy universitaria.

Para elegir libremente necesitamos motivos, razones, que nos hagan inclinarnos por una opción en vez de por la otra. Si no, nos estaremos dejando llevar por impulsos, por apetencias o por modas pasajeras. El Hombre necesita conocer la verdad para elegir libremente, y necesita tener una misión en la vida para optar entre un camino u otro. Queremos que los universitarios que se formen en Francisco de Vitoria sean así de libres.

... y con conciencia crítica.

Frente a lo que se ha venido llamando el "pensamiento débil" de nuestra cultura, el universitario tiene la capacidad –y la obligación moral– de desarrollar una conciencia crítica sobre todo lo que le rodea. La búsqueda de la verdad y el conocimiento de la realidad le otorgan una libertad que no es una "libertad de", sino una "libertad para". Una libertad para plantear un debate serio, profundo y honesto en torno a las cuestiones principales que afectan al Hombre.

La Universidad Francisco de Vitoria tiene claro que debe participar en el debate público, aportando aquello que le es propio: un juicio claro y profundamente humano, fruto de la reflexión y basado en la realidad, que de una forma serena y respetuosa aporte la luz de la razón y del Evangelio a la sociedad.

Idea de Universidad¹⁶²

Presentación

Alcanzar un nivel superior en el conocimiento es un deseo que han tenido siempre las personas, y que expresa claramente Aristóteles cuando afirma que “por naturaleza, todos los hombres desean saber”. Esto explica que la Universidad –sede de los saberes superiores– sea hoy la institución civil más antigua de la civilización occidental. Que la Universidad continúe existiendo, a pesar de los profundos cambios sociales, ha sido posible también porque ha sabido mantener sus características básicas, dentro de las novedades que en cada época histórica han debido introducirse.

Lo que debe preservarse en la Universidad

En UNIR pensamos que las principales características básicas que deben preservarse en la universidad son las siguientes:

- La Universidad, como decía Alfonso X el Sabio, es una conjunción entre profesores y estudiantes, movidos por el deseo de generar y difundir los saberes, así como de aprenderlos. Esta conjunción explica que los profesores no pueden ser solamente investigadores, sino que han de tener **conciencia de su responsabilidad educativa** y no meramente instructiva.
- La Universidad tiene la vocación de alcanzar un **saber verdadero**, basado en una reflexión profunda que busca la evidencia a través de un ejercicio crítico de la razón, independientemente de las ideas que estén o dejen de estar *de moda* o de lo que pretendan imponer los grupos de opinión más influyentes en cada época.
- La Universidad tiene una tarea tanto de **lejanía como de cercanía**. Por eso, ha de investigar problemas básicos, teóricos y generales, en un trabajo aparentemente desconectado de las circunstancias sociales del momento. Pero está igualmente llamada a colaborar en la solución de los problemas del medio en el que se mueve, primeramente a través de la formación de profesionales competentes, capaces de trabajar con una actitud de servicio hacia el resto de las personas con las que conviven, en una constante persecución del bien común.

¹⁶² <http://www.unir.net/idea-universidad.aspx> (22/11/2013)

- La Universidad mantendrá siempre un ambiente de respeto y de cortesía académica, por encima de la discrepancia en las ideas. Las palabras de Séneca de que el hombre es una cosa sagrada para el hombre, expresan ya la noción de la **dignidad del ser humano**, que siempre ha de ser reconocida y promovida, y cuyo respeto ha de permanecer como trasfondo de todo el quehacer de la comunidad universitaria.

Las nuevas tecnologías al servicio de la Universidad

Junto a estas características, UNIR, universidad en internet, nacida en el siglo XXI, tiene como proyecto específico hacer rendir las nuevas tecnologías al servicio de los estudios universitarios.

Concretamente, hay tres rasgos metodológicos que cabe destacar. En primer lugar, UNIR aspira conseguir una **enseñanza eficaz centrada individualizadamente** en cada estudiante, adaptando el ritmo de su formación a sus circunstancias específicas. Esta aspiración, en segundo término, se traduce en que UNIR proporciona **un tutor a cada estudiante**, lo que evita los posibles problemas de anonimato o masificación, tan frecuentes en la enseñanza superior. Por último, UNIR asegura el **pleno compromiso del profesorado** y del personal de gestión con el éxito de cada estudiante, que se embarca, a veces con notables sacrificios, en la aventura de alcanzar una titulación universitaria.

UNIVERSIDAD ISABEL I

El Estilo Isabel I¹⁶³

La **Universidad Internacional Isabel I de Castilla** es la universidad de la Innovación y la Creatividad. Estos son los valores fundamentales que impulsan el espíritu de la Isabel I, que definen un estilo propio y diferenciador en el panorama universitario español. Es el Estilo Isabel I.

1. La Universidad Isabel I es una universidad moderna, nacida en la era digital, de naturaleza online y semipresencial. Esto permite a sus alumnos elegir y planificar cómo va a ser su experiencia universitaria.
2. Los alumnos/as son el centro de la Universidad, su razón de ser, y que encuentren su sitio en el mundo laboral es el objetivo fundamental de la institución. La interactividad y el contacto permanente alumno-profesor y alumno-alumnos es un rasgo diferenciador de la Isabel I. En la Isabel I, el alumno forma parte de la comunidad del conocimiento de la universidad.
3. Cuenta con un equipo docente, joven, preparado y conectado a sus alumnos de forma permanente, formado por profesores y consultores en su mayoría doctores. El apoyo constante profesor-alumno es un rasgo distintivo de la Universidad Isabel I.
4. Por primera vez en el panorama universitario español, los alumnos van a poder cursar online el Grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. La Isabel I cuenta con la primera Facultad de Criminología de España.
5. La Universidad Isabel I cuenta con una sólida plataforma tecnológica que garantiza a los alumnos la máxima fiabilidad en su funcionamiento, bajo las más estrictas condiciones de seguridad, intuitiva, usable y accesible.
6. Su oferta académica abre al alumno la posibilidad de obtener dobles titulaciones en áreas tan interesantes y de futuro como Derecho y ADE; Derecho y Criminología; Criminología y Psicología; Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y Nutrición Humana y Dietética, y Educación Primaria e Infantil.
7. El Máster de Formación del Profesorado de ESO, Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas es un máster profesionalizador, que prepara a

¹⁶³ <http://www.ui1.es/la-universidad/el-estilo-Isabel-I> (22/11/2013)

los alumnos de forma integral para afrontar con las mayores garantías las oposiciones.

8. Las asignaturas en la Universidad Isabel I son trimestrales. Constan de 6 créditos cada una de ellas. El alumno estudiará mediante el sistema de evaluación continua, adquiriendo las competencias y conocimientos de manera progresiva, dándose especial relevancia en el desarrollo de las asignaturas a los aspectos prácticos (Estudios de Caso), y a la adquisición de competencias y habilidades.

9. De forma exclusiva en el sistema universitario español, el alumno de la Isabel I cursa Asignaturas Transversales, así llamadas por ser comunes a todos los Grados, cuyos contenidos están adaptados específicamente a cada una de las áreas del conocimiento y la ciencia. Estas asignaturas Transversales son, en Primer curso: Aplicación de las TIC a la Práctica Profesional; Técnicas de Comunicación Profesional, y Comunicación Profesional en Inglés. En Segundo curso: Comunicación Científica en Inglés. En Cuarto curso: Valores Sociales y Deontología.

10. Optamos por una enseñanza inequívocamente profesionalizadora, que prioriza la inserción real en el mundo laboral. El alumno aprende desde la práctica, en contextos que emulan los grandes retos que deberá afrontar en su desempeño profesional. Además, el alumno tiene el control de su proceso de aprendizaje, construye su conocimiento desde la interacción entre iguales, desde la interactividad que proporcionan las TIC, siendo plenamente consciente de sus progresos, fortalezas y campos de mejora o de proyección. El alumno forma parte de verdaderas redes de implementación de aprendizaje, en conexión con los principales canales de difusión del conocimiento de cada una de las disciplinas.

UNIVERSIDAD LOYOLA

Identidad y Misión¹⁶⁴

La identidad jesuita es la identidad de la Universidad Loyola Andalucía y conlleva una concepción de la vida y la sociedad marcada por los valores evangélicos de libertad y respeto, justicia y solidaridad, búsqueda de la verdad, diálogo y tolerancia, responsabilidad y participación.

Como universidad jesuita, la misión de Loyola Andalucía es la de:

- **Formar hombres y mujeres como profesionales competentes y ciudadanos responsables** que pongan su saber y sus competencias al servicio de los demás.
- **Investigar y aportar conocimiento útil** en aquellos ámbitos donde se presentan los mayores retos a la persona humana y a la sociedad en general.
- **Inspirar desde el Evangelio iniciativas que conduzcan a una sociedad más humana**, más justa, más solidaria, estando en las fronteras y tendiendo puentes para un diálogo enriquecedor y fecundo entre la tradición cristiana y las culturas de nuestro mundo.

Para realizar esta misión, la Universidad Loyola Andalucía asume el modelo pedagógico de las universidades y centros universitarios jesuitas, en España integrados en UNIJES, con cuatro dimensiones claves para la formación integral de las personas:

- **Utilitas** – Personas competentes, para afrontar los problemas técnicos, sociales y humanos a los que se enfrenta todo profesional
- **Humanitas** – Personas humanas, en el sentido pleno de la palabra; conscientes de sí mismas y del mundo en que viven y sensibles a las aspiraciones e inquietudes de nuestros contemporáneos
- **Iustitia** – Personas comprometidas con la construcción de un mundo más justo, y compasivas para sentir como propio el gozo y el dolor de los demás

¹⁶⁴ <http://www.uloyola.es/web/guest/identidad-y-mision> (22/11/2013)

- **Fides** – Personas capaces de una apertura explícita a la pregunta sobre el sentido de la existencia y a la cuestión de Dios; sensibles al Evangelio y al cristianismo, a sus valores y propuestas.

UNIVERSIDAD NEBRIJA

La Universidad¹⁶⁵

La Universidad Nebrija mantiene desde su creación los valores diferenciadores de su modelo educativo, basados en la docencia de calidad y en la investigación como creación de conocimiento, con la formación integral en capacidades, competencias y habilidades de todos sus alumnos. Estos son principios clave para conseguir el desarrollo del talento individual y las mejores oportunidades de integración profesional.

Nuestra filosofía es aprender haciendo, lo que se convierte en una experiencia universitaria única y se sintetiza en la máxima **Living Nebrija**. Una experiencia vital en la transformación del estudiante hacia el conocimiento global, para protagonizar y liderar los cambios en los que está inmerso. El estudiante “Nebrija” se centra en la construcción del propio conocimiento para los desafíos importantes de la vida.

¿Qué nos diferencia en la Universidad Nebrija?

- **La Empleabilidad y la orientación** hacia la profesión, con prácticas en empresas e instituciones para el 100% de los estudiantes.
- **La Excelencia académica** con personalización de la enseñanza en grupos reducidos, la cercanía profesores-alumnos y el encuentro con personas relevantes del mundo académico y profesional.
- **La Internacionalización** con el bilingüismo de los alumnos internacionales en Madrid y con programas en el extranjero, una de las experiencias esenciales antes de finalizar los estudios.
- **La Innovación pedagógica** con espacios de conocimiento y empleo para ser creativos, emprendedores y relacionarse en la universidad con todos los sectores, como el del automóvil, las artes escénicas, las relaciones internacionales, la comunicación, etc.

¹⁶⁵ http://www.nebrija.com/la_universidad/presentacion/universidad.php (22/10/2013)

Y un compromiso firme entre la Universidad y las empresas para el desarrollo de la formación en competencias profesionales, que garantiza prácticas de calidad al estudiante, para que se incorpore con su ambición de crecer vital e intelectualmente durante su etapa universitaria.

El Patronato de la Universidad Nebrija y los Consejos Académicos, formados por relevantes personalidades, vinculan su saber y su prestigio a los programas de estudio e investigación. Los estudiantes de esta Universidad Nebrija saben articular plenamente sus conocimientos y capacidades con la sociedad nacional e internacional en la que desarrollarán sus habilidades profesionales.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

Nuestra misión universitaria¹⁶⁶

Tras cien años de experiencias universitarias, COMILLAS siente la aguda conciencia del cambio experimentado en todos los ámbitos desde su fundación. La Universidad española ha pasado de la formación de minorías a una misión social más universal. La Iglesia ha dejado el amparo de la confesionalidad del Estado y ha vivido la fecunda apertura del Concilio Vaticano II. La sociedad española se ha europeizado y universalizado.

El reflejo de estos profundos cambios en COMILLAS se ha traducido en el traslado de la Universidad a Madrid, en una gran ampliación de sus ámbitos de enseñanza (Ciencias humanísticas y Ciencias técnicas además de las Ciencias eclesiásticas), y en un continuo esfuerzo de actualización dentro del normal proceso permanente. En el marco de esa actualización, de la creciente pluralidad de la oferta universitaria española y de las nuevas exigencias de la sociedad y de la Iglesia, se inscribe nuestra propia misión universitaria.

Al tratar de definirla somos conscientes, sin embargo, de la permanente distancia que siempre existe entre todo ideal y la realidad humana.

Ante todo universidad

COMILLAS asume la definición de Universidad de la "Carta Magna de las Universidades Europeas", suscrita en Bolonia en 1988: "... una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales".

CULTIVAMOS LA CIENCIA Y LA TRANSMITIMOS

Mediante el cultivo creciente y compartido de la investigación en todas las especialidades ofrecidas, como base y progreso de todo conocimiento transmitido y de toda respuesta desde la Universidad, a los problemas planteados. Porque sin investigación no se puede hablar de Universidad.

¹⁶⁶ http://www.upcomillas.es/presentacion/pres_decl.aspx?nivel=3&id=89#1 (22/11/2013)

Mediante la docencia de los tres ciclos existentes en la enseñanza universitaria y la formación complementaria y permanente impartida en Institutos y Cursos de especialización.

Mediante la adaptación progresiva de las carreras y programas a las necesidades y demandas profesionales de la sociedad española, para que los años universitarios dispongan a adaptarse a las perspectivas de empleo y preparen a poder contribuir eficazmente a la sociedad con una buena preparación profesional.

Especialmente, por compromiso fundacional de la Universidad, mediante la contribución a la formación eclesial superior de aspirantes al sacerdocio y de agentes de pastoral, creando estructuras de diálogo para que las disciplinas teológicas tengan su lugar reconocido en el universo del saber y el mensaje de la fe se transmita en forma adecuada a las estructuras de la comunidad académica actual.

PERO NO BASTA LA CIENCIA. BUSCAMOS LA PLENA REALIDAD DEL HOMBRE Y DEL MUNDO

Frente a la creciente atomización de los conocimientos, cada vez más dispersos en nuevas ramas de la Ciencia y especializaciones, COMILLAS aspira: a la aproximación sistemática a la realidad en toda su complejidad; a la metodología interdisciplinar en la investigación y el ejercicio práctico de la docencia, y en el planteamiento y búsqueda de solución a los problemas del hombre y de la sociedad.

HAY QUE SER PERSONA

Quisiéramos que cada persona alcance en el ambiente universitario una formación integral: formación no sólo de la mente, sino también de voluntad, de sensibilidad humana, ética y estética; formación en capacidad de reflexión y responsabilidad. En suma, que COMILLAS contribuya al asentamiento y plenitud del propio desarrollo.

Los valores son precisamente aquello que el hombre estima, por lo que está dispuesto a sacrificarse. Aportan significado a la existencia. Convencen a la mente, afectan al corazón, guían la acción. Ninguna formación del ser humano puede permitirse el lujo de prescindir de unos u otros valores.

COMILLAS seleccionará y promocionará, dentro de su carácter propio pero siempre en libertad, los valores personales y sociales que entiende como fundamentales en una sociedad, especialmente cuando es fragmentada e injusta: respeto mutuo, diálogo interpersonal, libertad responsable, búsqueda de la justicia

y de la paz, profesionalidad cuantificada, disponibilidad, servicio a los demás, solidaridad con los más necesitados, sentido crítico equilibrado y permanente.

INSISTENCIA EN EL SENTIDO CRÍTICO

La base sólida del sentido crítico exige la ciencia, la búsqueda interdisciplinar de la verdad, la asimilación de los valores fundamentales y un profundo conocimiento de la realidad social. Sólo estos cimientos garantizan un sentido crítico realmente humano, global y un ejercicio equilibrado del mismo. El sentido crítico que se desarrolla debe servir para discernir cualquier manifestación humana.

COMILLAS sólo puede formar el sentido crítico de sus alumnos si ella, como institución, también lo posee. Por consiguiente, la Universidad entiende como deber propio la práctica de la autocrítica mediante el debate interno y el análisis crítico de las situaciones sociales y culturales en las que vive inmersa.

DIMENSIÓN LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

Toda Universidad tiene hoy una misión de servicio en esas tres dimensiones, que no puede realizarse sin las permanentes relaciones de conocimiento e intercambio en todos estos ámbitos.

COMILLAS procurará continuamente: un diálogo amplio y abierto con el mundo académico, cultural, científico y socioeconómico de Madrid y de toda España; una atención permanente al desarrollo sociocultural del mundo, particularmente de Europa y Latinoamérica, y una conexión internacional sistemática con las Universidades y organizaciones universitarias.

ASPIRACIÓN A LA CALIDAD

Ninguna de las tareas y aspectos incluidos como necesarios para configurar una auténtica Universidad supondrá un verdadero servicio a la sociedad si no alcanza una calidad intrínseca garantizada por el refrendo de la estima social de COMILLAS. La Universidad intenta conseguir la calidad como rasgo distintivo propio, precisamente en un momento histórico en el que tantas veces la calidad se proclama retóricamente y se desmorona colectivamente.

Nuestra universidad es católica

COMILLAS es una Universidad erigida por la Santa Sede, cuya dirección ha sido encomendada a la Compañía de Jesús. Esta realidad es esencial a nuestra misión y le confiere un perfil específico.

EL HOMBRE, CENTRO DEL MUNDO. JESUCRISTO, CENTRO DEL HOMBRE

No puede haber formación universitaria que llegue a ser integral y fundamente auténticos valores, si no está presidida por una determinada concepción del hombre. COMILLAS asume, con todas sus consecuencias, la concepción cristiana. Es decir: adoptamos el Evangelio en todas sus dimensiones, juntamente con la inserción en la Iglesia como comunidad básica.

RESPUESTA CRISTIANA A LAS PREGUNTAS FUNDAMENTALES

El hombre es un ser personal que se cuestiona a sí mismo y al mundo. Se pregunta por el último fundamento de su origen, por el sentido de su vida y del mundo que le rodea, por la historia que le precede, por el destino que se le esconde tras la muerte. ¿Qué sentido tiene la vida humana, su propia vida? Ante estas cuestiones la Universidad ofrece una respuesta cristiana desde el mensaje de Jesús de Nazaret. Con él aspiramos a la mejor comprensión posible del misterio que inevitablemente acompaña nuestra existencia. COMILLAS intenta alcanzar tan altos objetivos mediante el cultivo específico de las ciencias teológicas y filosóficas, y del humanismo que debe estar presente.

EN ÁMBITO DE LIBERTAD

COMILLAS hace esta propuesta de sentido, pero no la impone. Porque asume la libertad religiosa y la respeta dentro y fuera de la Universidad, y porque la confesionalidad católica de la Universidad tiene como raíz la libertad de la fe. Cultivaré siempre en profundidad la auténtica libertad humana.

Repercusiones en la vida universitaria

La opción por la visión cristiana de la vida, del hombre y de la sociedad aporta inevitables matices enriquecedores:

La búsqueda de la verdad aspira a llegar a la suma Verdad de Dios. Esta búsqueda tiene que estar en el trasfondo de la docencia y la investigación, no para deformar la ciencia sino para encontrar el necesario punto de convergencia de la ciencia y la

fe en la Verdad. De ahí, entre otras realizaciones y recursos, el empeño por una gran biblioteca, instrumento y símbolo a la vez, de ciencias religiosas y humanas.

El diálogo entre la fe y la cultura debe ser habitual. No son mundos sin relación. Su encuentro se produce continuamente en el interior del hombre, que busca la armonía y la síntesis en la unidad de su propio ser.

La primacía de los valores humanos se manifestará en la selección y enfoque de las carreras y cursos que se impartan.

Los profesionales que se forman en COMILLAS deberían escuchar continuamente la llamada a ser hombres y mujeres para los demás. Más allá de la obtención de un título, hay que centrar primordialmente el interés en la promoción de la justicia y en el servicio fraterno y efectivo a la persona, sobre todo a los más necesitados.

La autonomía universitaria será siempre respetada, pero esa autonomía tiene que conjugarse con la conciencia de la propia misión y la real vinculación con la Iglesia.

La dimensión comunitaria de la Iglesia refuerza el paso de una mera comunidad académica a una auténtica comunidad universitaria, en la que es deseable que directivos, profesores, alumnos y personal no docente encuentren especiales vínculos de unión en la común dedicación a la tarea universitaria y en la aceptación de los valores evangélicos. Consecuentemente ha de traducirse en un particular clima de libertad, respeto y estima mutuos, diálogo sincero y consciente corresponsabilidad.

Consecuencias personales y colectivas

Queriendo ser coherente con todas las premisas y conclusiones anteriores, COMILLAS, en sus relaciones internas, preconiza para

LOS ALUMNOS

La apertura más amplia posible a todos, facilitada por un amplio sistema de becas y créditos personales.

Una exigencia permanente en el estudio, pero también sentido de la propia responsabilidad. El alumno es el principal artífice de su propia formación.

Una atención personalizada apoyada en el trato directo con los profesores y en el seguimiento personal.

Un talante personal de autotransformación para ser agentes de cambio en la sociedad y para crear y promover nuevas actividades empresariales, económicas y sociales. Cualquier profesión ha de ser vista como un servicio a los demás y una oportunidad de promocionar la justicia. COMILLAS considera un obstáculo para este objetivo el afán exclusivo de asegurar, con el ingreso en la Universidad, un futuro empleo en el mercado laboral.

LOS PROFESORES

Autonomía académica y libertad de cátedra, apoyadas en una profesionalidad probada y una formación permanente.

El reconocimiento social y económico de su importante tarea y la correlativa responsabilidad en el desempeño de la misma.

Identificación con la misión universitaria de COMILLAS, que alcanza su nivel mínimo en el reconocimiento y respeto de esa misión y que pueda manifestarse en acciones conjuntas académicas y de otro tipo, que den apoyo a la misma.

Selección, formación en la misión universitaria, apertura a la interdisciplinariedad y trabajo en equipo. Mentalidad de máxima dedicación posible a la Universidad.

TODOS LOS QUE COLABORAN EN LA UNIVERSIDAD

Son invitados a compartir la conciencia de que el trabajo conjunto, la sincera colaboración y la corresponsabilidad constituyen un deber solidario y un enriquecimiento mutuo. Esta conciencia se manifiesta en el máximo aprecio de la autoridad moral que nace de la competencia profesional y del testimonio de vida, y en la evaluación conjunta y permanente de todo el quehacer universitario, de la propia misión y de su adaptación a los signos y retos de los tiempos.

Renovación permanente

COMILLAS es consciente de que no ha llegado ni llegará plenamente a todas las metas de su misión universitaria y quiere hacer declaración expresa de esta limitación intrínseca a toda institución educativa. Afirma, al mismo tiempo, su voluntad de renovación continua y de estar siempre a la escucha de las realidades, problemas y demandas del hombre, de la sociedad y de la Iglesia.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE SALAMANCA

Declaración de Identidad¹⁶⁷

La Universidad Pontificia de Salamanca, inserta en la gran tradición universitaria de Europa, hunde sus raíces en el siglo XIII cuando de la colaboración entre el Papa y el Rey, surgió una institución capaz de aunar los saberes sobre el hombre, la sociedad, la naturaleza, la historia y Dios.

La actual Universidad Pontificia de Salamanca fue erigida en 1940 para restaurar las facultades de Teología y Cánones, alejadas de las aulas universitarias españolas en 1852. Su proyecto, estructura y organización actuales cristalizan en los años 70, convirtiéndose en Universidad de la Conferencia Episcopal Española, asumiendo plenamente el espíritu y el mensaje del Concilio Vaticano II e insertándose con clara voluntad de participación en la nueva situación española.

La vida de la Iglesia Católica, la cultura y sociedad española, su proyección integración en Europa e Hispanoamérica y la misma historia salmantina son los marcos y matrices que orientan y sostienen su quehacer.

1. Hace suya la definición de Universidad de la “Carta Magna de las Universidades Europeas”: “Una comunidad académica que de modo riguroso y crítico contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales”.

Es una Universidad Católica y, en cuanto tal, se identifica en su configuración, objetivos y medios, con las características señaladas por la Constitución Apostólica “Ex Corde Ecclesiae” y por el Decreto General de la Conferencia Episcopal para su aplicación a España, según se detalla en los números siguientes. Su finalidad es garantizar de forma institucional una presencia cristiana en el mundo universitario de cara a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura.

2. La Universidad Pontificia de Salamanca trata de contribuir a la tutela y desarrollo de la dignidad humana desde una concepción cristiana del hombre.

¹⁶⁷<http://www.upsa.es/launiversidad/informacion/institucion/declaracionidentidad.php>
(22/11/2013)

Proclama que todo lo que existe en la tierra debe ordenarse al hombre como su centro y culminación, puesto que es imagen de Dios. Cree en la capacidad humana para alcanzar la verdad y para hacer bien, reconociendo las limitaciones que le son inherentes en el camino de su realización. Defiende la grandeza de la conciencia y de la dignidad de la libertad. Se esfuerza en promover la solidaridad y la fraternidad humana, que tiene su fundamento en la filiación respecto del único Dios Padre, quien nos constituye responsables de nuestros prójimos, especialmente de los débiles y pobres. Afirma el sentido de la unidad y universalidad de lo humano. Desde la fe cristiana quiere ayudar a la formación integral de los universitarios, reconociendo que Jesucristo descubre al hombre la grandeza de su vocación y da sentido y plenitud de sus aspiraciones. Trabaja por una educación no solo intelectual o de habilidades profesionales, sino de la persona en toda su riqueza, que incluya la inserción en la historia y la apertura a la trascendencia.

3. Para lograr estos objetivos la Universidad ofrece a sus alumnos, además de los contenidos y enfoques apropiados de cada disciplina, un ambiente propicio para cultivar los valores que fundan la institución, enseñanzas de Teología, Ética profesional y Doctrina Social de la Iglesia, junto con servicios de Pastoral universitaria.

4. Continuando el camino de la fecunda tradición cultural española, esta Universidad se siente llamada a transmitir y actualizar tan valiosa herencia. Para ello cultiva los diversos ámbitos del saber, está atenta al desarrollo científico y técnico y cuida de manera especial las áreas relacionadas con las ciencias humanas y de la comunicación y con la filosofía, como solar privilegiado donde se ha de llevar a cabo el diálogo entre las diversas disciplinas. Pone en práctica esta función, en primer lugar, a través de la investigación en el campo de cada especialidad académica y teniendo como referencia los principios morales de la Iglesia.

5. En la selección de candidatos al profesorado se valorarán, además de la calidad científica y pedagógica, la rectitud de doctrina y la integridad de vida, el sentido de trabajo en equipo e interdisciplinar, la dedicación a la Universidad y la atención a los alumnos. Todos los profesores son responsables de promover o, al menos, respetar el carácter católico de la Universidad.

En la docencia la Universidad respeta la libertad de cátedra de acuerdo con los principios y métodos de la ciencia y dentro de las exigencias de la verdad y del bien común. Respeto igualmente la libertad religiosa y de opciones políticas de profesiones y alumnos; pero no es el lugar para manifestaciones de partidos políticos, ni para iniciativas de otras confesiones religiosas.

6. En relación a los alumnos, la Universidad Pontificia de Salamanca quiere ser el ámbito de preparación para su futura vida de trabajo y la escuela de aprendizaje humano, cristiano y profesional. Anima a sus estudiantes a que integren armónicamente la fe con la vida y a que, a través de su trabajo profesional, sean capaces de imbuir la cultura y sus manifestaciones de valores cristianos. Que puedan ser testigos de la Buena Noticia en la sociedad actual y protagonistas de una nueva cultura inspirada en la fe, esa de que ha sido y está llamada a ser fuente inagotable de creaciones humanas en el arte, la ciencia, el pensamiento y la política.

7. Los directivos y el personal con dedicación estable a las tareas universitarias desempeñan una función primordial en el mantenimiento de la identidad y en el cumplimiento de la misión de la Universidad. En la elección o contrato para los cargos, se designará a aquellos candidatos que sobresalgan por su rectitud de doctrina, integridad de vida e identificación con los objetivos institucionales, además de sus cualidades para la función que se les encomienda y de su estima por parte de la comunidad universitaria.

8. Todos los miembros de la comunidad universitaria, que colaboran de una u otra manera, son responsables de la buena marcha de la Universidad.

9. Las Facultades Eclesiásticas ocupan un puesto central en la Universidad Pontificia de Salamanca, no solo porque fueron su embrión germinal, sino por el significado que tienen en la concepción misma de la Universidad y el servicio que han de prestar para que pueda cumplir su misión. La teología desempeña un papel particularmente importante en la consecución de una síntesis del saber y en el diálogo entre fe y razón. Ella ayuda a las otras disciplinas en su búsqueda de sentido y ejerce una función orientadora, a la vez que crítica. Al mismo tiempo, la inserción en el ámbito universitario y la interacción con las otras disciplinas enriquece a las disciplinas eclesiológicas proporcionándoles una mejor comprensión del mundo, de sus posibilidades y de sus necesidades en orden a la evangelización.

10. La Pastoral Universitaria forma parte integrante de la estructura y objetivos de esta Universidad. Constituye una presencia viva de la Iglesia para profesores y alumnos, en orden a dar a conocer a Jesucristo y su Evangelio, fundamentar la fe, celebrarla en comunidad eclesial y ayudar al compromiso cristiano. Desarrolla sus actividades en armonía y colaboración con el Obispo diocesano.

11. La Universidad Pontificia de Salamanca tiene una clara vocación de servicio a la sociedad. La sirve especialmente por la defensa teórica y práctica de los valores propios de la concepción católica del hombre. Para el ejercicio de su tarea le asiste al derecho a recibir ayudas de la administración pública, de las instituciones sociales y de cualquier ciudadano. No se mueve por el ánimo de lucro y apoya a aquellos estudiantes que, reuniendo las condiciones necesarias para formarse en la Universidad, carecen de medios económicos suficientes.

12. Como Universidad de la Conferencia Episcopal Española, desde su propia vocación universitaria está llamada a colaborar en las tareas culturales sociales y evangelizadoras que la Iglesia lleva adelante en España. Realizará esta colaboración en formas múltiples, como: el asesoramiento en las cuestiones que reclaman iluminación o respuesta pastoral; la contribución a difundir y profundizar los documentos de la Iglesia y crear opinión pública a favor de ellos; el posible apoyo o atención a instituciones diocesanas, en la medida en que la Universidad lo pueda prestar.

13. Esta Universidad, consciente de la necesidad de intercambio y coordinación en orden a proyectos y programas comunes, afirma su compromiso de colaboración con las otras Universidades Católicas de España y de toda la Iglesia y más en concreto con la Federación Internacional de las Universidades Católicas, en la que está integrada. Asimismo está abierta a la cooperación con otras Universidades estatales o privadas y con otras Instituciones u Organizaciones nacionales o internacionales en apoyo de la justicia, del desarrollo y del progreso de los pueblos, continuando la tradición histórica de la Escuela de Salamanca a favor del Derecho de Gentes.

14. Los principios de esta Declaración orientan al quehacer universitario para que todos los miembros sumen con lucidez y confianza los desafíos teóricos y prácticos de los nuevos tiempos. De ese modo, la Universidad Pontificia de Salamanca podrá ofrecer a la Iglesia y a la sociedad un servicio cualificado en el importante campo de la cultura.

UNIVERSIDAD SAN JORGE

Misión¹⁶⁸

La Universidad San Jorge es una institución sin ánimo de lucro, promovida por la Fundación San Valero, con el apoyo de la sociedad aragonesa y fundamentada en el Humanismo Cristiano. Su misión es servir a la sociedad creando y transmitiendo conocimiento y contribuyendo en la formación de personas íntegras y buenos profesionales.

¹⁶⁸ http://www.usj.es/conoce_usj (22/11/2013)

UNIVERSITAT ABAT OLIBA CEU

Saludo del Rector¹⁶⁹

La **Universitat Abat Oliba CEU** de Barcelona es una de las tres universidades promovidas por la **Fundación San Pablo CEU** bajo la inspiración de la **Asociación Católica de Propagandistas**. Por este motivo, y desde su fundación, la aspiración de nuestra universidad y el empeño de quienes formamos parte de ella es la formación de una comunidad universitaria en el pleno sentido de la palabra: una comunidad de saber capaz de proporcionar a la sociedad profesionales con criterios de excelencia académica implicados en la realización del bien común y la búsqueda de la verdad.

Desde su creación en 2003 la **Universitat Abat Oliba CEU** quiso adaptar su planificación y recursos a las exigencias del Espacio Europeo de Educación Superior, asumiendo el reto de anticipar en sus planes de estudios algunos aspectos que necesariamente habría de incorporar con la implantación de los nuevos grados: La conexión permanente entre profesor y alumno, los sistemas de trabajo y evaluación continua y la implantación de recursos docentes innovadores son desde hace años, en nuestra universidad, experiencia vivida.

Esto no ha sido obstáculo para que subrayáramos nuestro empeño en los instrumentos que siempre caracterizaron las instituciones universitarias del **CEU**; en especial, hemos querido dotar a las tutorías del alumnado de criterios propios como instrumentos de orientación académica y de profundización en la formación intelectual del alumno en un sentido integral y con la mirada puesta en su futuro profesional.

Por este motivo, nuestros estudiantes tienen la posibilidad de realizar sus prácticas con las empresas, despachos e instituciones más prestigiosas de Barcelona, y cuentan con una universidad con presencia en el plano internacional mediante convenios que permiten la realización de estudios en otras universidades europeas y norteamericanas.

La **Universitat Abat Oliba CEU** no se limita a presentar una excelente oferta académica; proporciona al estudiante la oportunidad de recibir una inestimable formación integral que le prepare adecuadamente para enfrentarse con criterios propios y sólidos a sus retos personales y profesionales.

¹⁶⁹ http://www.uaoceu.es/es/conocenos/quienes-somos?set_language=es (22/11/2013)

UNIVERSITAT INTERNACIONAL DE CATALUNYA

Filosofia i valors¹⁷⁰

La Universitat Internacional de Catalunya proposa una formació universitària personalitzada amb una clara vocació professional.

El tractament individualitzat de l'estudiant s'aconsegueix amb un màxim de 80 alumnes per classe i un professor universitari per a cada 11 estudiants. La funció del professorat, més enllà de garantir la necessària formació acadèmica, està orientada cap a l'assessorament integral de l'estudiant en la seva trajectòria universitària.

D'altra banda, el pla docent inclou un 40% de classes pràctiques, amb bona part del professorat procedent de l'àmbit professional, i garanteix una estreta relació entre universitat i empresa a través dels nostres programes de pràctiques laborals. L'objectiu és dotar l'alumnat de tots els coneixements, habilitats i aptituds que exigeix el mercat, sense oblidar una formació en valors fonamentats en l'humanisme cristià.

A la UIC, la internacionalització de la universitat és un element bàsic i necessari per a l'estudiantat. En aquest sentit, hi ha un 10% d'alumnat estranger a les nostres aules, anglès específic per a cada titulació i un extens programa d'intercanvis internacionals asseguren una bona preparació a nivell global.

Tots aquests avantatges permeten un complet aprofitament personal dels recursos, tant materials com personals, que la Universitat posa a la disposició de l'alumnat, perquè tregui el màxim rendiment dels estudis universitaris escollits i afronti amb garanties el món professional.

A més a més, la UIC organitza una àmplia oferta d'activitats culturals, lúdiques i esportives, l'objectiu de les quals és aconseguir el ple desenvolupament de la personalitat de l'estudiantat.

En coherència amb el seu ideari, basat en l'humanisme cristià, la UIC posa a la disposició de tota la comunitat universitària una atenció pastoral a través del Servei de Capellania, que està encomanat a la Prelatura de l'Opus Dei, institució de l'Església catòlica.

¹⁷⁰ <http://www.uic.es/ca/filosofia-valors> (22/11/2013)

Aquest és el compromís de la Universitat Internacional de Catalunya amb tot l'alumnat. Una universitat on es pot viure la carrera amb intensitat i al màxim nivell.

UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

Coneix la UOC¹⁷¹

La universitat de la societat del coneixement

La missió de la UOC (Universitat Oberta de Catalunya) és proporcionar a les persones un aprenentatge durador i oportunitats educatives. L'objectiu és ajudar les persones a cobrir les seves necessitats d'aprenentatge i proporcionar-los un accés complet al coneixement, més enllà i per sobre de la planificació habitual i les restriccions d'espai.

La UOC incorpora persones que ofereixen una educació universitària en línia de qualitat i promou:

- una **educació innovadora** que permet l'aprenentatge personalitzat,
- un **lideratge tecnològic** que facilita la interacció i el treball en col·laboració,
- una **investigació acadèmica** sobre la societat de la informació i l'aprenentatge virtual (e-learning),
- la **difusió del coneixement**.

La UOC és una universitat catalana transversal amb presència internacional, coneixedora de la diversitat del seu entorn i compromesa amb la capacitat de l'educació i la cultura per a dur a terme el canvi social. La UOC reforça la cooperació i l'intercanvi dins de la seva comunitat universitària i amb altres universitats, institucions, la comunitat empresarial i la societat civil, i alhora forja aliances internacionals per permetre l'ús compartit de recursos i de l'aprenentatge.

La UOC està compromesa amb el progrés dels valors següents:

- **Diversitat**, pel que fa a gènere, la promoció i l'acceptació del pluralisme cultural, el multilingüisme per a superar barreres i obrir el treball amb la participació de diferents plataformes tecnològiques.

¹⁷¹ <http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/coneix/index.html> (22/11/2013)

- **Participació** de tota la comunitat en la dinàmica de la Universitat, promovent canals capaços de vehicular l'expressió lliure d'idees i propostes i duent a terme les accions necessàries per a sostenir i millorar la nostra activitat.
- **Qualitat**, com a cultura internacional. La UOC s'esforça per aconseguir l'excel·lència en els serveis educatius, l'activitat educativa i els processos organitzatius, garantint alhora el rigor acadèmic dels seus programes.
- **Innovació**, com a principi transversal per a totes les nostres activitats. La UOC està oberta a la innovació en l'educació, la tecnologia i la dinàmica institucional. Alhora, promou iniciatives emprenedores i recomana fortament el reforçament i la creativitat dels estudiants i tots els treballadors de la universitat i les facultats.
- **Sostenibilitat**, com a base per al disseny i la construcció de les activitats i els processos de la universitat i per a continuar essent competitiu.
- **Cooperació**, com a cultura organitzativa basada en la flexibilitat i el compromís social per a forjar enllaços institucionals basats en la col·laboració, l'aprenentatge mutu i el treball en equip.

UNIVERSITAT RAMON LLULL

La Institució¹⁷²

Benvinguts a la Universitat Ramon Llull

La Universitat Ramon Llull (URL), amb seu a Barcelona, és una universitat privada sense ànim de lucre d'inspiració humanista i cristiana, que promou un servei públic.

El seu principal objectiu és proporcionar una formació de qualitat, centrada en la persona i que doni respostes a les necessitats de la societat.

La URL, d'organització federal, està integrada per onze institucions d'ensenyament superior i recerca de gran tradició i prestigi a Catalunya (IQS, Blanquerna, La Salle, Facultat de Filosofia, ESADE, Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés, Turisme Sant Ignasi, Observatori de l'Ebre, Institut Borja de Bioètica, Institut de Salut Mental Vidal i Barraquer i Escola Superior de Disseny ESDi, centre adscrit) és una de les universitats més innovadores de Catalunya i de l'Estat espanyol que promou la formació intel·lectual i el creixement personal.

Amb una metodologia pròpia integrada en l'Espai Europeu d'Educació Superior que promou una formació integral dels estudiants mitjançant grups de treball reduïts, l'estreta relació amb el professorat i el domini de les noves tecnologies, la URL ofereix una docència de qualitat, recolzada amb una recerca d'alt nivell, una projecció i orientació internacional, i el foment de l'esperit innovador i emprenedor.

Durant el curs 2011-12, els 17 centres de la URL van comptar amb més de 17.500 alumnes que tenen al seu abast l'experiència docent i investigadora de més de 1.100 professors, alhora que disposen de tota mena de serveis i moderns equipaments per facilitar una formació acadèmica i investigadora d'excel·lència.

¹⁷² <http://www.url.es/la-url/la-institucio> (22/11/2013)

Una universitat compromesa amb la investigació científica d'alt nivell i la internacionalització de la universitat, la URL té convenis de pràctiques amb més de 4.000 empreses i institucions d'arreu del país i més de 200 convenis de pràctiques amb empreses internacionals, així com més de 380 convenis amb universitats d'arreu del món. Recerca i internacionalització que agafen més força i sentit sota el context del projecte Aristos Campus Mundus 2015, que la URL desenvolupa en col·laboració amb les universitats de Deusto i Comillas i reconegut l'any 2011 com a Campus d'Excel·lència Internacional (CEI) pel Ministeri d'Educació dins del Programa CEI.

La URL, que en el curs 2013-2014 oferirà 34 graus, 54 màsters universitaris i 11 doctorats, disposa de serveis d'orientació i promoció professional. Aquests serveis són un pont eficaç entre empreses i estudiants que permeten una ràpida inserció laboral. Destacar que actualment els nostres graduats treballen en més de 100 països i 350 empreses internacionals han contractat graduats de la URL per a treballar a l'estranger.