

Introducción

Misión: poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar un cometido¹.

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 business³.

Como en el individuo, hay también en los grupos el estar o no en forma, y claro que solo 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 requiera⁴.

1. <http://lema.rae.es/drae/?val=misi%C3%B3n> (1/10/13).
2. Drucker, P.F. (1985): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business, New York (1st edition 1974), p. 75.
3. *Ibíd.*, p.79.
4. Ortega y Gasset, J. (2010): *Misión de la Universidad*, Revista de Occidente en Alianza Editorial, Madrid, p. 21.

Los responsables del gobierno de cualquier tipo de organización empresarial se enfrentan a un reto fundamental: conseguir que las personas que forman parte de ella contribuyan al cumplimiento de la misión.

La misión es lo que realmente da sentido a la puesta en marcha y al funcionamiento de cualquier organización. Es, como consecuencia, el objetivo más ambicioso que persiguen. Si esto es así 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 su referencia fundamental: las instituciones educativas y, en particular, las instituciones universitarias.

La misión de la Universidad como institución, y de las universidades como entidades concretas, ha sido y es, un tema de permanente actualidad. Su papel e influencia respecto a la sociedad a la que prestan su servicio ha sido tratado por grandes pensadores, pero esas mismas cuestiones siguen estando presentes. Y lo están tanto en el marco de las iniciativas gubernamentales, con la implantación a nivel europeo del llamado Proceso de Bolonia y a nivel nacional con el proyecto «Estrategia Universidad 2015»⁵, como en el ámbito privado a través de trabajos e informes como los elaborados por la Fundación Conocimiento y Desarrollo⁶ y la Fundación Europea Sociedad y Educación⁷.

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

6. 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 cono-

En el marco de la «Estrategia Universidad 2015 (EU 2015)»⁸, que se estructura en cuatro ámbitos de actuación, precisamente el primero de ellos aborda el de las misiones (recurriendo al plural), entendiéndolo por éstas: la formación (adaptación de las enseñanzas al Espacio Europeo de Educación Superior y formación a lo largo de la vida), la investigación, la transferencia del conocimiento y tecnología, y la responsabilidad social universitaria.

En la separata titulada «Claves y Recomendaciones» del documento de trabajo elaborado por la Fundación Europea de Sociedad y Educación⁹, 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, se debe hablar de pluralidad de misiones en tanto que se dan y conviven

cimiento 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).

7. 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.

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.

8. 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).

9. Sánchez, I. (2010), op. cit.

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: 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. Por ello, parece necesario 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. Especificar y presentar esos factores y procesos es uno de los objetivos que pretende aportar este libro.

Quienes participan en el gobierno, en la dirección y, por tanto, en el liderazgo de instituciones universitarias son conscientes de la responsabilidad que la sociedad deposita en sus manos. A su vez, por las características y las peculiaridades de dichas instituciones, se requiere una «sensibilidad especial» para acometer tales funciones y tareas. En el ámbito de la iniciativa privada, los equipos directivos, así como los propietarios o quienes representan a la propiedad, deben equilibrar el desarrollo de un proyecto formativo, que tiene un impacto profundo sobre las personas que lo reciben, con la viabilidad y la sostenibilidad económica de dicho proyecto.

En ese reto, la implantación y el cumplimiento de la misión es un factor crítico. Este hecho queda refrendado por 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, y, dentro de ese marco, las diferencias que presentan se

encuentran, fundamentalmente, en la propiedad¹⁰ y, en particular y de manera especial, en el fin último que persiguen: su misión¹¹.

Las misiones de estas instituciones suelen incorporar una dimensión trascendente, tanto por el servicio que prestan, la formación de personas en su etapa universitaria, como por una promesa específica en la manera de abordarla. El impacto que sus graduados tienen sobre las comunidades a las que se incorporan profesional y personalmente es indudable. De ahí la importancia y la relevancia, 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.

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 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 aún 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 adecua-

10. A los que en este trabajo, como se verá más adelante, hemos optado por referirnos a ellos como «promotores».

11. Locke, W., Cummings, W.K., and Fisher, D. (Eds.) (2011): *Changing Governance and Management in Higher Education*, Springer, New York, p. 371.

do. 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.»¹²La 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 utilidad¹³.

Apoyándonos de nuevo en palabras del profesor Tomás Calleja:

«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»¹⁴. Precisamente el campo del *management*

12. Calleja, T. (1990): *La Universidad como empresa: Una revolución pendiente*, Rialp, Madrid, p. 35.

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

14. Calleja, T. (1990), op. cit., p. 47.

ha abordado la relevancia e influencia de la misión en el gobierno de las organizaciones empresariales. Esto nos ha permitido reflexionar sobre su adaptación al caso particular de las instituciones universitarias de iniciativa privada, en el sentido de que la naturaleza y las características de estas instituciones influyen en el tipo y el alcance de su misión y, como consecuencia, en el modelo de gobierno y en el sistema de dirección para implantarla, tal y como se representa gráficamente en la figura 1.



Figura 1

Partiendo de esta premisa, y tomando como referencia la literatura y estudios relevantes sobre la misión, tanto en el ámbito empresarial, como en el de las instituciones universitarias, el objetivo fundamental del libro es proponer un modelo de gobierno para las instituciones universitarias de iniciativa privada. Un modelo de gobierno orientado al cumplimiento efectivo de una misión específica por parte de la comunidad de personas que las forman,

teniendo en cuenta la naturaleza, la actividad y las características de dichas instituciones. Asociado a éste se presentan una serie de recomendaciones para la implantación de la misión, tanto a nivel estratégico, como operativo. Para su aplicación al gobierno de una institución, y en particular para el caso de las instituciones universitarias, se ha de tener en cuenta que el cumplimiento de una determinada misión depende 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 y acciones tengan como referencia a esa misión. La figura 2 representa, de manera gráfica, esta relación.

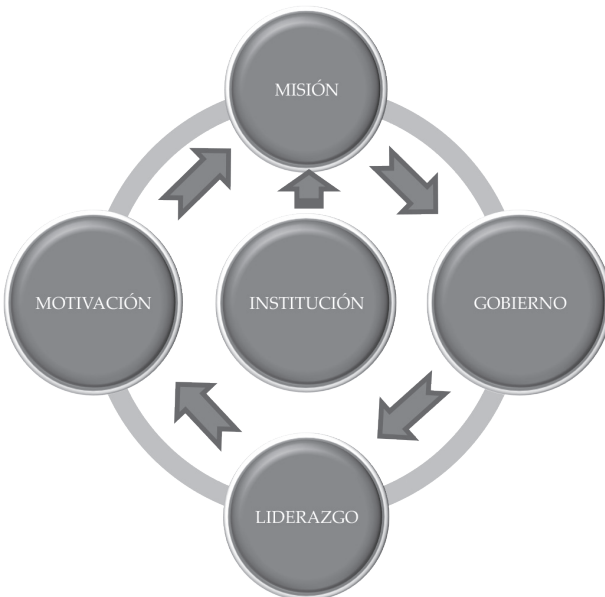


Figura 2

Por lo que a la estructura se refiere, el libro consta de siete capítulos. En el primero se aborda el concepto de misión y se exponen

las aportaciones más relevantes en el ámbito del *management* respecto a su definición, su importancia y los elementos o componentes que suele contener. En el segundo se expone la misión que se le atribuye y encomienda a las instituciones universitarias, tanto desde la perspectiva de pensadores que han abordado esta cuestión, como desde el marco, las exigencias y los retos actuales. En este mismo capítulo se muestra la presencia de la misión en las instituciones universitarias de iniciativa privada españolas, identificando sus características y analizando el cumplimiento de las principales recomendaciones de la literatura del *management*. Se estudia la influencia en las declaraciones de misión de esas instituciones de los pensadores clásicos, así como de las exigencias del contexto y del entorno actual. Y, en último lugar, se abordan las dificultades que conlleva su implantación. Esta visión panorámica nos permite mostrar que quienes gobiernan estas instituciones deben velar por la implantación y el cumplimiento de una misión, pero a la vez haciéndoles conscientes de que existe un alto riesgo de fracaso a la hora de llevarlo a efecto.

La orientación hacia instituciones universitarias de iniciativa privadas obedece a que éstas 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 a la naturaleza de un servicio público en sentido estricto. A su vez, las misiones de las instituciones universitarias de iniciativa privada pueden (y deben) ser consideradas como un verdadero compromiso y una promesa de servicio hacia quienes son atraídos y se implican en ellas, bien como destinatarios, bien como empleados.

Los capítulos tercero y cuarto están dedicados a la exposición del marco conceptual que proponemos como referencia para el gobierno de instituciones universitarias orientado a la misión: el modelo antropológico de la dirección de Juan Antonio Pérez Ló-

pez¹⁵ y el modelo tridimensional de la misión de Carlos Rey¹⁶. Ambos modelos son relevantes tanto en el campo del *management* en general, como de la misión en particular.

La aportación más importante de la teoría y del modelo de Pérez López es, siguiendo a Rosanas, «poner juntas» cosas conocidas, algunas desde la Filosofía clásica, para usarlo en la dirección de empresas modernas¹⁷. A su vez, como señala Argandoña, integra la ética en la teoría organizativa y de la acción directiva¹⁸. De manera concreta caben destacar que: toma como base un concepto de persona que se caracteriza porque su comportamiento esperable no es «mecánico»; concibe la motivación como un resorte que permite, especialmente a nivel directivo, hacer cosas «difíciles» y esto no es posible si no 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, hecho que se adquiere con la práctica; considera 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*

15. Pérez López, J.A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

16. Rey, C. (2011): «La misión en la empresa», *Tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya*, Barcelona.

17. Rosanas, J.M. (2006): «¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?», *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, julio-septiembre, pp. 38-42.

18. Argandoña, A. (2008): «Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory», *Journal of Business Ethics*, vol. 78 Issue 3, pp. 435-446.

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, la presencia de la misión y su cumplimiento juegan un papel central.

En cuanto al modelo tridimensional de la misión propuesto por Carlos Rey, 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»¹⁹, un modelo y unas recomendaciones para su implantación efectiva. De manera especial, propone una revisión del concepto de misión (que se viene empleando en la literatura específica) e incorpora «como parte constitutiva y esencial de la misión, las motivaciones prosociales de los miembros de la empresa»²⁰. A su vez, toma como base que la misión es considerada, presentada y defendida por influyentes autores, como Minzberg²¹ y Drucker²², como elemento y herramienta fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, dado que es una referencia para el comportamiento de los empleados y la consecución de los objetivos.

A efectos del planteamiento y de la coherencia del modelo de gobierno propuesto, el modelo antropológico de la dirección y el modelo tridimensional de la misión son consistentes y aplicables a instituciones universitarias de iniciativa privada. Partiendo de ellos, en los capítulos quinto y sexto mostramos los elementos fundamentales y las relaciones que se deben dar entre ellos para una

19. Rey, C. (2011), op. cit., p. 7.

20. *Ibíd.*, p. 220.

21. Minzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

22. Drucker, P.F. (1985), op. cit.

implantación efectiva de la misión en el ámbito de esas instituciones de iniciativa privada. En particular, la influencia que un determinado tipo de liderazgo, ejercido por quienes detentan la responsabilidad de gobierno, tiene sobre el desarrollo de un adecuado esquema de motivaciones orientado a la misión en las personas que forman parte de estas instituciones.

En el capítulo séptimo y último, apoyándonos en los conceptos, factores y relaciones expuestos previamente, se propone un modelo de gobierno para la implantación efectiva de la misión en ellas. A su vez, se presentan un conjunto de recomendaciones que permiten introducir la misión, como elemento central e indispensable en el diseño e implementación de una estrategia, mediante su presencia en los sistemas y procesos más relevantes.

Las propuestas y conclusiones que se derivan del modelo están orientadas a su aplicación en el ejercicio de la acción directiva por parte de quienes tienen responsabilidades de gobierno en instituciones universitarias de iniciativa privada, cuyo sentido y fin último es (o debería ser) el cumplimiento de su misión.