

## **TESIS DOCTORAL**

Título            **LA MISIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS. UN ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL DE LOS EGRESADOS DE SUS ESCUELAS DE NEGOCIOS EN ESPAÑA.**

Realizada por    **ENRIQUE LÓPEZ VIGURIA**

Centro            **ESADE – ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Departamento   **DIRECCIÓN GENERAL Y ESTRATEGIA,  
DIRECCIÓN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN**

Dirigida por     **DR. CARLOS LOSADA MARRODÁN  
DR. JOSEP M. LOZANO SOLER**



*Porque no el mucho saber harta y satisface el ánima,  
mas el sentir y gustar de las cosas internamente.*

Ignacio de Loyola



## **DEDICATORIA**

A Choni, Xabier y Leire.  
A mis padres y mis hermanas.



## **AGRADECIMIENTOS**

La gratitud es un sentimiento que nos obliga a estimar el beneficio o favor que se nos ha hecho o ha querido hacer, y a corresponderlo de alguna manera. Lo dice así el diccionario de la RAE, y así lo siento y lo quiero expresar después de realizar este trabajo, con el ánimo de corresponder ahora y siempre que pueda a todas las personas que generosamente me han ayudado en este largo camino. Uno sabe íntimamente que ha llegado al final gracias a muchas manos amigas y a otros tantos cordiales empujones. Uno sabe de lo que le ha costado pero también que esta investigación tiene mucho aroma coral.

Mi profunda gratitud y mi sincero reconocimiento a los miembros del tribunal, por su atenta disposición y generosa dedicación para evaluar este trabajo doctoral. A mis queridos co-directores, Carlos Losada y Josep M. Lozano, por su guía cercana y sabio consejo, claves para seguir el rumbo y llegar a destino. A Ricard Santomà, gran discípulo y mejor maestro, por su incondicional apoyo. A Janette Martell, por la finura y el rigor de su valiosa colaboración. A Silvia Muñoz, por su atenta e inestimable ayuda.

A la Compañía de Jesús, universal y local, que a través de varias de sus obras y de diversos jesuitas tanto tiene que ver con quien voy siendo por la vida. Mi reconocimiento y gratitud a UNIJES, a los miembros de la Junta que tan amablemente participaron en el estudio y, muy particularmente, por su intelecto, talante y afecto a los jesuitas Melecio Agúndez, Jesús Eguíluz, Jaime Oraá, Ildefonso Camacho y José Juan Romero. También quiero reconocer y agradecer a varios jesuitas que echaron alguna semilla que ha fructificado en este trabajo, aunque solamente cite a Javier Zudaire y Federico Elorriaga.

A ESADE, como “egresado” y como institución a la que sirvo profesionalmente, mi testimonio personal de gratitud a tantas personas que con su aliento y apoyo me han facilitado la vida de doctorando. A su querida directora, Eugenia Bieto, por su recurrente y afectuosa pregunta: ¿Y la tesis? A Josep Miralles, jesuita y compañero que orienta en la búsqueda. A Ricard Serlavós, un colega que estimula y encauza. A Eduard Bonet, un sabio que regala confianza. A Joan Manel Batista, por su gentil ilustración. Al equipo de doctorado, Vicenta, Pilar y Núria, ejemplo de servicio y amabilidad. Y a todos los colegas que no cito pero que me dieron su palmada.

Mi agradecimiento de siempre a Sant Ignasi y su buena gente. Gracias a HTSI, a Xavier, Albert y Francesc por su valioso y cordial apoyo “técnico”.

Tengo muy presentes también a personas que de modo significativo me han dado luz y afecto durante esta peregrinación: a Carmina Solà-Morales, gran compañera; a Francesc Xicoy, por su criterio y cercanía; a Alfons Banda, un amigo en el cielo. A los scouts del invierno y a los del verano. A Joserra y a todas las buenas amistades.

Finalizo agradeciendo con mucho cariño a toda mi familia pamplonica. A mis padres, Enrique y Conchita, por todo y como respuesta a su eterna pregunta: ¿Qué estás haciendo, cuándo lo vas a acabar? A mis hermanas, Maialen y Mabel, con el cariño fraterno de la primogenitura. A mis queridos cuñados y cuñadas, a toda la *sobrinada*, y a Paulino y Rosario.

Y desde lo más profundo del corazón quiero agradecerles a mi mujer y a mis hijos tan buena compañía, las miradas y los días. Choni, estos afanes sin ti serían como atrapar el viento. Leire, te acordarás de los “egresados”, ya lo creo. Xabier, aprender de un hijo es otra historia.

Y doy gracias a Dios.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN DE LA TESIS</b>	...	v
<b>ABREVIACIONES</b>	...	vii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	...	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	...	ix
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN</b>		
1.1 Presentación	...	2
1.2 Motivación	...	4
1.3 Justificación	...	7
1.4 Objetivo general y estructura de la investigación	...	8
<b>CAPÍTULO 2 – CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MISIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>		
2.1 Introducción	...	14
2.2 La Misión en las organizaciones	...	14
2.2.1 Concepción y definición de la misión	...	16
2.2.2 Contenido y componentes de la misión	...	17
2.2.3 La misión como herramienta de gestión	...	18
2.2.4 La misión y su relación con el desempeño	...	19
2.3 La Misión en la educación superior, las universidades y escuelas de negocios	...	20
2.3.1 Necesidad del uso de la misión en las universidades y escuelas de negocios	...	20
2.3.2 Estudios y análisis de contenidos sobre la misión en universidades y escuelas de negocios	...	22
2.3.3 Estudios sobre la misión en el ámbito universitario jesuita	...	24
2.3.4 Otros estudios sobre la misión en el sector educativo	...	26
2.3.5 El papel de las agencias internacionales de acreditación	...	28
2.3.6 El papel de otras instituciones internacionales centradas en la educación en <i>management</i>	...	31
2.4 Conclusión	...	33

## CAPÍTULO 3 – LA MISIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS

3.1	Introducción	...	38
3.2	La Compañía de Jesús y su misión	...	39
3.2.1	La Compañía de Jesús	...	39
3.2.2	Aproximación al concepto de misión de la Compañía de Jesús	...	41
3.2.3	La misión de la Compañía de Jesús	...	44
3.3	La misión universitaria de la Compañía de Jesús	...	48
3.3.1	La tradición educativa y la presencia en el mundo Universitario	...	49
3.3.2	La misión intelectual y universitaria	...	55
3.3.3	Retos y prioridades actuales de la misión universitaria	...	61
3.3.4	El paradigma universitario Ledesma-Kolvenbach	...	71
3.4	El ideal formativo y los rasgos del perfil de los egresados de las universidades y escuelas de negocios jesuitas	...	78
3.4.1	La persona completa como ideal formativo	...	78
3.4.2	Los rasgos de los egresados en el magisterio de Arrupe, Kolvenbach y Nicolás	...	79
3.4.3	Visión sintética sobre el ideal formativo y los rasgos de los egresados en Arrupe, Kolvenbach y Nicolás	...	96
3.4.4	Los rasgos de los egresados en los textos misionales de las cinco escuelas de negocios de UNIJES	...	100
3.4.5	Una aproximación comparativa sobre los rasgos de los egresados en los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES	...	107
3.5	Conclusión	...	110

## CAPÍTULO 4 – PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

4.1	Introducción	...	116
	Objetivo general y enfoque del estudio	...	116
4.3	Ámbito del estudio	...	118
4.4	Las preguntas de la investigación	...	118
4.5	Metodología utilizada	...	120
4.5.1	Metodología utilizada para responder a la pregunta principal de la investigación: el <i>concept mapping</i>	...	122
4.5.2	Metodología utilizada para responder a la pregunta secundaria de la investigación: la encuesta	...	126
4.5.3	Metodología utilizada para realizar el análisis comparativo: la optimización cualitativa	...	127
4.6	Estructura de la metodología de la investigación	...	129

## CAPÍTULO 5 – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1	Introducción	...	132
5.2	Pregunta principal de la investigación	...	133
5.2.1	<i>Concept mapping</i> : aplicación y resultados obtenidos	...	133

5.2.2 Respuesta a la principal pregunta de la investigación	...	154
5.3 Aproximación comparativa entre la respuesta a la pregunta principal de investigación y el paradigma Ledesma-Kolvenbach	...	156
5.4 Pregunta secundaria de la investigación	...	162
5.4.1 Encuesta: destinatarios, características y aplicación	...	163
5.4.2 Resultados de la encuesta	...	167
5.5 Análisis comparativo entre las respuestas a las preguntas principal y secundaria de la investigación	...	183
<b>CAPÍTULO 6 – RECAPITULACIÓN Y CONCLUSIONES</b>		
6.1 Recapitulación	...	196
6.2 Conclusiones	...	202
6.2.1 Sobre la revisión de los textos misionales de las cinco JBS de UNIJS	...	202
6.2.2 Sobre la respuesta a la pregunta principal de la investigación	...	203
6.2.3 Sobre la aproximación comparativa entre el “modelo” de los cuatro clústeres y el paradigma Ledesma-Kolvenbach	...	204
6.2.4 Sobre la respuesta a la pregunta secundaria de la Investigación	...	206
6.2.5 Análisis comparativo entre las respuestas a las preguntas principal y secundaria de la investigación	...	207
6.2.6 Conclusión final	...	208
6.3 Limitaciones del estudio	...	211
6.4 Futuras líneas de investigación	...	212
<b>REFERENCIAS</b>	...	215
<b>ANEXOS</b>	...	225



## RESUMEN DE LA TESIS

El objetivo de esta investigación consiste en examinar el nivel de concordancia entre la misión universitaria formulada por la Compañía de Jesús (SJ) y su desarrollo en el contexto institucional de sus escuelas de negocios en España. Más concretamente, se pretende averiguar la relación e influencia entre lo que se declara y la comprensión y asunción por parte de los niveles directivos responsables de su desarrollo.

Para ello, la misión se “operacionaliza” a través de los rasgos del perfil de los egresados de sus escuelas de negocios, pues describen un componente misional relevante de la formación de estos centros. Se trata de conocer cómo se formulan, conceptualizan y valoran en la práctica dichos rasgos, acotando el trabajo de campo a las escuelas de negocios jesuitas (JBS) del ámbito español (UNIJES).

Para conocer “cómo se formulan”, se revisa la literatura del *management* sobre la misión, la literatura propia y el magisterio de la SJ, así como los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES, ofreciendo visiones sintéticas de todo ello.

Para conocer “cómo se conceptualizan”, se utiliza la metodología del *concept mapping*, que permite transformar las ideas de un grupo de expertos en datos que pueden ser ponderados, agrupados y representados mediante mapas conceptuales. Los resultados revelan cuáles son y cómo se valoran los rasgos del perfil de los egresados según las autoridades institucionales de UNIJES (Nivel directivo 1: Rectores y directores generales), y cómo se agrupan en cuatro clústeres: Competencias profesionales (C1), Competencias intrapersonales (C2), Competencias Interpersonales (3) y Responsabilidad social (C4), que permiten una aproximación comparativa con el modelo universitario jesuita, el paradigma Ledesma-Kolvenbach, observándose una amplia concordancia en tres de sus cuatro dimensiones.

Para conocer “cómo se valoran en la práctica” los rasgos de los egresados, se realiza una encuesta a los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES (Nivel directivo 2). Con el conjunto de resultados se realiza un análisis comparativo entre las valoraciones de los dos niveles directivos, que muestra un alto nivel de discordancia valorativa sobre los rasgos que han de caracterizar a los egresados de sus escuelas de negocios.



## ABREVIACIONES

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
BS	Business Schools: Escuelas de Negocios
CCGG	Congregaciones Generales
CG	Congregación General
CJBE	Colleagues in Jesuit Business Education
EE	Ejercicios Espirituales
EFMD	European Foundation for Management Development
EQUIS	European Quality Improvement System
EUA	Estados Unidos de América
GRLI	Globally Responsible Leadership Initiative
IAJBS	International Association of Jesuit Business Schools
MDS	Multidimensional Scaling
JBS	Jesuit Business Schools: Escuelas de negocios jesuitas
PPI	Paradigma Pedagógico Ignaciano
PRME	Principles for Responsible Management Education
SSGG	Superiores Generales
SG	Superior General
SJ	Compañía de Jesús
UNIJES	Universidades Jesuitas (España)

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Estructura de la metodología de investigación	11
Figura 3.1	La misión de la SJ en la CG 35	47
Figura 4.1	Participación de los dos niveles directivos en el estudio exploratorio	120
Figura 4.2	Proceso del <i>concept mapping</i>	124
Figura 4.3	Estructura de la metodología de investigación	130
Figura 5.1	Extracto de la matriz de agrupaciones	140
Figura 5.2	Mapa de puntos resultante del <i>Multidimensional Scaling (MDS)</i>	142
Figura 5.3	Ejemplo de agrupaciones de ideas	143
Figura 5.4	Mapa de 4 clústeres	145
Figura 5.5	Mapa de 4 clústeres con sus denominaciones	146
Figura 5.6	Etapas y preguntas de la investigación. Participación de los dos niveles directivos	154
Figura 5.7	Aproximación comparativa entre el modelo de 4 clústeres y el Paradigma L-K	159
Figura 5.8	Gráfico de dispersión de distancias	187
Figura 5.9	Gráfico de dispersión de posiciones en ranking	187
Figura 5.10	Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 1	188
Figura 5.11	Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 2	189
Figura 5.12	Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 3	189
Figura 5.13	Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 4	190
Figura 5.14	Gráfico representativo del diferencial de posiciones	193

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1	Fuentes documentales primarias consultadas en este estudio	49
Tabla 3.2	Una visión sintética del paradigma Ledesma-Kolvenbach	75
Tabla 3.3	Arrupe y los rasgos del perfil de los egresados	97
Tabla 3.4	Kolvenbach y los rasgos del perfil de los egresados	98
Tabla 3.5	Nicolás y los rasgos del perfil de los egresados	99
Tabla 3.6	Visión sintética sobre el ideal formativo y los rasgos de los egresados en Arrupe, Kolvenbach y Nicolás.	100
Tabla 3.7	Relación de las escuelas de negocios jesuitas en España (UNIJES)	101
Tabla 3.8	Documentos y textos misionales revisados de las 5 JBS de UNIJES	103
Tabla 3.9	Los principales rasgos del perfil de los egresados según se reflejan en los textos misionales de las universidades y JBS de UNIJES	104
Tabla 3.10	Rasgos generales de los egresados de las cinco JBS de UNIJES a partir de la revisión de sus textos misionales	108
Tabla 5.1	Lista de rasgos resultado del <i>brainstorming</i> del <i>focus group</i>	137
Tabla 5.2	Clúster 1 (24 rasgos, valoración promedio de 3,83/5)	147
Tabla 5.3	Clúster 2 (35 rasgos, valoración promedio de 3,89/5)	148
Tabla 5.4	Clúster 3 (18 rasgos, valoración promedio de 3,74/5)	150
Tabla 5.5	Clúster 4 (26 rasgos, valoración promedio de 3,95/5)	151
Tabla 5.6	Ficha técnica de la encuesta a los responsables académicos de las 5 JBS de UNIJES	165
Tabla 5.7	Ranking según la valoración promedio de los rasgos en la encuesta	168
Tabla 5.8	Ranking de los rasgos ponderados según su distancia al óptimo de la encuesta a los responsables académicos	172
Tabla 5.9	Los 15 rasgos más valorados de la encuesta	175
Tabla 5.10	Los 16 rasgos menos valorados de la encuesta	176

Tabla 5.11	Ranking de clústeres por su media de distancias al óptimo	177
Tabla 5.12	Clúster 1 Competencias profesionales, según distancias al óptimo.	178
Tabla 5.13	Clúster 2 Competencias intra-personales, según distancias al óptimo.	179
Tabla 5.14	Clúster 3 Competencias inter-personales, según distancias al óptimo.	180
Tabla 5.15	Clúster 4 Responsabilidad social, según distancias al óptimo.	181
Tabla 5.16	Ranking de los rasgos ponderados según su distancia al óptimo de la valoración realizada en el <i>focus group</i>	183
Tabla 5.17	Diferencial de posiciones de los rasgos entre el <i>focus group</i> y la encuesta	190

**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PRESENTACIÓN

Este trabajo de investigación es un fiel reflejo de los intereses, de los esfuerzos y de las limitaciones de su autor. Una larga y densa vinculación personal y profesional con muchos jesuitas y varias instituciones de la Compañía de Jesús, explica en muy buena medida el interés por estudiar y profundizar en su misión universitaria y como ésta se relaciona con el desempeño institucional. Abordar con este propósito la culminación de una trayectoria académica iniciada hace ya largos años, con el posible reconocimiento doctoral, no deja de ser una muestra del prolongado y considerable esfuerzo de quien no vive inmerso en la tarea académica, pero sí en la gestión institucional de lo académico. Con todo y con ello, con renovado interés y con un notable esfuerzo, y con las propias limitaciones personales, académicas y profesionales se ha podido culminar este trabajo.

La tesis se estructura en seis capítulos que se introducen brevemente a continuación.

En este primer capítulo, se presentan un conjunto de reflexiones que han motivado la elección del tema, en el marco del debate sobre el papel de las escuelas de negocios y el tipo de personas y profesionales que han de formar, así como la elección de la Compañía de Jesús y su misión universitaria como el campo específico en el que profundizar sobre esta cuestión. Seguidamente, se exponen las razones que justifican ambas elecciones y el entrar en este campo del conocimiento, así como la relevancia del papel de la misión para las organizaciones y empresas en general, y también para las universidades y escuelas de negocios, en particular. Finalmente, se presenta el objetivo general, las preguntas de la investigación y el diseño metodológico utilizado.

En el segundo capítulo se aborda el marco teórico y la conceptualización de la misión en las organizaciones, revisando la literatura del *management* en este campo así como la correspondiente a la misión en la educación superior, las universidades y escuelas de negocios, literatura deudora de la anterior en su mayor parte. Se destaca también el papel que desempeñan algunas entidades e iniciativas internacionales en relación a la misión de las escuelas de negocios.

En el tercer capítulo se presenta la misión de la Compañía de Jesús, la tradición educativa jesuita y su presencia en el mundo universitario, realizando una aproximación a su “originalidad misional” en el contexto de lo revisado en la literatura del *management*. Seguidamente, se centra el interés en presentar la misión universitaria de la Compañía,

sus principales retos y prioridades, así como su modelo universitario de referencia, el paradigma Ledesma-Kolvenbach, una respuesta al *para qué* de la educación superior jesuita. A continuación, se profundiza en la formación como una dimensión clave de la misión universitaria de la Compañía y, más concretamente, en el ideal formativo y los rasgos del perfil de los egresados de las universidades y escuelas de negocios jesuitas, centro de interés fundamental en este trabajo. Para todo ello, se realiza una amplia revisión de los documentos corporativos de la Compañía de Jesús y del magisterio de sus tres últimos Superiores Generales. El capítulo finaliza con una revisión sobre cómo se reflejan los rasgos de los egresados en los textos misionales de las cinco escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España, ámbito en el que se desarrollará el estudio exploratorio posterior.

En el cuarto capítulo se presentan el objetivo general y las preguntas de la investigación, concretando el ámbito en el que se desarrolla el estudio exploratorio: la red española de universidades y centros de educación superior denominada “Universidades Jesuitas”, en adelante, UNIJES<sup>1</sup> y, más concretamente, sus cinco escuelas de negocios. También se presenta la metodología utilizada para responder a la pregunta principal de la investigación: Una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas que giran en torno a la metodología del *concept mapping*, cuya aplicación y utilización deriva en el planteamiento de la pregunta secundaria de la investigación, para cuya respuesta se realiza una encuesta.

El quinto capítulo se dedica a presentar los resultados del estudio exploratorio. En la primera parte, se explica la aplicación metodológica del *concept mapping* a la información conceptual proporcionada por un *focus group* de expertos (autoridades institucionales de UNIJES), sobre los rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados de las cinco escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España. A continuación, se presentan los resultados de una encuesta realizada a los responsables académicos de dichas escuelas, en la que valoran el conjunto de rasgos obtenidos en el citado *focus group*. Finalmente, se presenta un análisis comparativo entre ambos resultados, y también una aproximación comparativa entre el paradigma Ledesma-

---

<sup>1</sup> UNIJES: Universidades Jesuitas es la denominación del Sector de Educación Superior de la Provincia de España de la Compañía de Jesús.

Kolvenbach y los resultados en forma de clústeres y mapas conceptuales obtenido aplicando el *concept mapping*.

En el último capítulo, el sexto, se recapitula el trabajo realizado y se presentan las conclusiones del mismo, apuntando también sus limitaciones e identificando algunas líneas futuras de investigación.

## **1.2 MOTIVACIÓN**

Vivimos en un mundo inmerso en un proceso de globalización sometido a profundos cambios y retos sociales, políticos, económicos, culturales, éticos y medioambientales. Un mundo que nos plantea nuevos dilemas y que nos brinda nuevas posibilidades de comunicación, de diálogo y de conocimiento. El impacto de la globalización alcanza y condiciona la vida, de un modo u otro, de las personas, de las organizaciones y de las sociedades.

En el nuevo mundo de la interdependencia, de las nuevas tecnologías, de la comunicación inmediata y de los mercados globales, cualquier empresa u organización, máxime si tiene alcance internacional, ha de replantearse cómo llevar a cabo su proyecto, sus objetivos y medios de acción, en definitiva, el cumplimiento de su misión, de su razón de ser y existir.

Por otro lado, este mundo globalizado que ha experimentado imparables cambios sociales y tecnológicos, en estos últimos años ha vivido una importante crisis económica y financiera, con claras repercusiones en el desarrollo y bienestar de muchos países y poblaciones. Si a ello se suman los múltiples escándalos en el mundo de los negocios por asuntos de corrupción y de malas prácticas, es entendible que se haya puesto en cuestión el liderazgo, los valores y la responsabilidad de los directivos de muchas empresas y organizaciones, entidades financieras, instituciones públicas y grupos multinacionales. Y como efecto de lo anterior, se ha propiciado una revisión del papel, la misión y el propósito de la educación superior y de las universidades, y muy especialmente de las escuelas de negocios, llevando a establecer nuevas exigencias y requerimientos a las agencias de acreditación de estas instituciones (Davis, Ruhe, Lee y Rajadhyaksha, 2007). En definitiva, se ha abierto un debate acerca de cuál ha de ser la misión de este tipo de instituciones para que su contribución sea socialmente responsable.

Este cuestionamiento y debate, que ha propiciado la revisión de la función real que desempeñan las instituciones académicas, se ha extendido por razones obvias al ámbito de las escuelas de negocios (en adelante BS, por sus siglas en inglés, *Business Schools*) acerca de su rol y de su contribución práctica en la formación de líderes y directivos, acerca de sus modelos pedagógicos y sus presupuestos axiológicos. A raíz de los casos de corrupción y de malas prácticas de altos ejecutivos de empresa, diversos actores sociales comenzaron a preguntarse por el papel que juegan las escuelas de negocios, alentando o criticando este tipo de comportamientos. En este sentido, muchos miembros de la comunidad académica han levantado sus voces para enfatizar las “deficiencias de la educación en gestión empresarial” (e.g., Pfeffer y Fong, 2002; Mitroff, 2004; Bennis y O’Toole, 2005; Goshal, 2005), y han criticado a las escuelas por “no inculcar un sentido de la moral y la conciencia ética en sus alumnos” (Frederick, 2008).

Este debate invita a las BS a realizar una profunda reflexión con la finalidad de “redescubrir sus raíces” (Pfeffer y Fong, 2004) y reorientar “su identidad y crear un claro sentido de propósito” (Starkey y Tempest, 2008) porque, como apunta Khurana (2007), la *business education* puede y debe ser una experiencia transformadora. En este sentido, Rayment y Smith (2013) sostienen que el reto más importante radica en el papel que las escuelas de negocios deben desempeñar en la resolución de los problemas globales más urgentes.

Algunos autores han subrayado la importancia de que las escuelas de negocios desarrollen una identidad propia en relación a la ética y la responsabilidad social, que trascienda a su currículum. Tal es el caso de Losada, Martell y Lozano (2011), quienes señalan:

Si pretendemos educar a los estudiantes en cómo hacer negocios en forma responsable, las escuelas que promueven la responsabilidad corporativa deben aplicarla como parte esencial de sus operaciones. (...) Para que las escuelas de negocios actúen responsablemente, deben crear una realidad cotidiana que desarrolle prácticas de gestión coherentes con los valores que predicán. La coherencia entre ‘la teoría que se enseña en las clases’ y las prácticas cotidianas es fundamental, si nuestro objetivo es ofrecer una educación que estimule un liderazgo responsable (p. 165).

Por todo ello, cobra relevancia la necesidad de desarrollar la misión e identidad de las BS en claves de ética y responsabilidad social, como así lo ponen de manifiesto

diversos organismos internacionales (GRLI, 2005; PRME, 2008; AACSB International, 2015).

En este contexto, es pertinente dirigir la mirada hacia la Compañía de Jesús (en adelante SJ, por sus siglas en latín, *Societas Jesu*), una institución que cuenta con una de las mayores redes de universidades y BS del mundo.

El P. Adolfo Nicolás, Superior General de la SJ desde 2008, se hacía eco del debate mencionado anteriormente cuando invitaba a “los colegas de las aproximadamente 200 instituciones de educación superior, que funcionan bajo la bandera de la Compañía de Jesús”, a “reflexionar juntos sobre cómo este nuevo contexto nos plantea el desafío de reorientar, en cierto sentido, la misión de la educación jesuita” (Nicolás, 2010).

La Compañía de Jesús, fundada en 1540, se define a sí misma “como un cuerpo universal con una misión universal, (...) como una comunidad de dimensiones mundiales y, simultáneamente, como una red de comunidades locales” (CG 35, 2008, d.2, n.20, p. 97). Su misión universal se ha concretado a lo largo del tiempo en sus documentos corporativos y se ha llevado a cabo en sus distintas obras e iniciativas, que abarcan múltiples campos de acción o “ministerios”. Concretamente, la misión intelectual y universitaria de la SJ se ha ido estableciendo en sus Congregaciones Generales, su máximo órgano de gobierno, y a través del magisterio de sus Superiores Generales. Esta misión universitaria se ha concretado en los últimos tiempos en su modelo universitario, denominado paradigma Ledesma-Kolvenbach, que presenta las cuatro dimensiones o razones del *para qué* de la educación universitaria jesuita.

Tanto la misión universal de la SJ, como su concreción en la misión universitaria, han inspirado el encargo misional realizado al numeroso colectivo de jesuitas dedicados al “apostolado intelectual” y a la educación superior, inspirando también a la extensa red de centros, universidades y escuelas de negocios jesuitas en la formulación y adaptación de sus declaraciones de misión.

Como se dijo anteriormente, la misión de cualquier empresa o institución expresa cuál es su propósito, cómo entiende y orienta su papel y contribución, en definitiva, para qué existe. En este estudio se quiere conocer y analizar la misión de la SJ y, más específicamente, su misión universitaria teniendo en cuenta que, entre sus principales tareas misionales (la educación, la investigación y el servicio a la sociedad), hay una que

es clave y central: la formación de personas. Por ello, y en el marco del debate mencionado sobre el papel que juegan las instituciones académicas y las BS en la formación de líderes y directivos, este estudio centra su interés en la misión universitaria de la Compañía y, más concretamente, en cuál es su ideal formativo, el tipo de persona que aspira a formar y cuáles son, en definitiva, los rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados de sus universidades y escuelas de negocios.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En consecuencia con lo dicho, en este estudio se dirige la mirada hacia cuáles son los rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados, es decir, las competencias, cualidades y valores de los líderes y directivos que aspiran a formar las escuelas de negocios. En este estudio se ha escogido como campo de investigación una de las instituciones mundiales con mayor protagonismo en este ámbito formativo, la Compañía de Jesús. Por ello, es preciso analizar cuál es el propósito o razón de ser de la amplia implicación de la SJ en este ámbito, es decir, cuál es su misión universitaria. Con este fin se realiza una aproximación al concepto de misión desde una perspectiva más cultural que estratégica al analizar la Compañía, una organización fuertemente orientada a la misión, con una concepción de la misma más próxima a las dimensiones de sentido, identidad cultural, razón de ser y valores, que a una concepción de la misión como herramienta estratégica.

Previamente, resulta necesario conocer y comprender qué significa y qué papel desempeña la misión en el contexto general de las organizaciones, para luego aproximarse a su significado y papel en el contexto de la educación superior, las universidades y las escuelas de negocios.

Como apunta el Padre Peter-Hans Kolvenbach, que fue Superior General de la SJ entre 1983 y 2008: “La originalidad de la Compañía de Jesús al crear sus propias universidades en el siglo XVI, fue la de proponer un nuevo modelo de educación superior, en respuesta a las necesidades de la nueva cultura y la nueva sociedad que se estaba gestando. Las universidades jesuitas surgieron como una crítica frente a un modelo de universidad cerrada en sí misma” (Kolvenbach, 2008, p. 201).

En este estudio se analiza dicha “originalidad”, tanto en lo que se refiere a su singular y diferencial modo de plantear su misión como Compañía universal, como en lo referente

a su distintivo planteamiento cuando especifica su misión universitaria, su *para qué* o finalidad, ofreciendo un modelo de referencia, el paradigma universitario Ledesma-Kolbenvach, que reformula y renueva para los tiempos actuales su visión integral y holística de la formación, con un ideal formativo que se dirige hacia la “persona completa”. Por ello, y en este marco de referencia, en esta investigación se estudia el ideal formativo jesuita y su desarrollo en un campo específico, las escuelas de negocios jesuitas (en adelante JBS, por sus siglas en inglés, *Jesuit Business Schools*).

Para ello, se ha delimitado el estudio de campo al ámbito español, a las universidades y JBS de UNIJES y, por otra parte, se ha utilizado una metodología novedosa en este sector, el *concept mapping*, que posibilita estructurar la conceptualización de un grupo de expertos sobre un tema, en este caso, los rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados de las JBS.

Finalmente, cabe subrayar la participación en el estudio de prestigiosas universidades y escuelas de negocios de UNIJES, a través de sus autoridades institucionales y de sus responsables académicos, lo cual agrega un apreciable valor al trabajo de campo realizado.

#### **1.4 OBJETIVO GENERAL Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo general de esta investigación consiste en examinar el nivel de concordancia entre la misión formulada y su desarrollo en un contexto de praxis institucional, es decir, averiguar y analizar la relación e influencia entre lo que se declara y la comprensión y asunción por parte de los niveles directivos responsables de su desarrollo. Como ya se ha dicho, el interés se centra en la SJ, en sus universidades y escuelas de negocios, acotando el estudio al ámbito español (UNIJES). Para realizar este trabajo, la misión se “operacionaliza” a través de los rasgos del perfil de los egresados<sup>2</sup> de las JBS, pues describen un componente misional relevante de la formación de estos centros y, más aún, de su ideal formativo. Para ello, se persigue conocer cómo se formulan, conceptualizan y valoran en la práctica dichos rasgos, utilizando metodologías que aporten evidencias empíricas observables y analizables.

---

<sup>2</sup> De acuerdo con la Real Academia Española, el término “egresado” (del part. *egresar*), significa: Persona que sale de un establecimiento docente después de haber terminado sus estudios.  
<http://lema.rae.es/drae/?uval=egresado>

Para alcanzar este objetivo se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre la misión en el ámbito general de las empresas y organizaciones, para particularizar después la atención con mayor detalle sobre la misión universitaria de la SJ, sus principales retos y prioridades, su paradigma de referencia y su ideal formativo, así como una revisión acerca de qué rasgos o cualidades han de caracterizar a los egresados de sus universidades y JBS. Las fuentes documentales son básicamente primarias: Los documentos corporativos de la SJ –los textos de sus Congregaciones Generales, principalmente– y el magisterio de sus Superiores Generales en sus cartas, alocuciones y discursos universitarios.

Por otra parte, se realizan varias entrevistas en profundidad con el fin de conocer mejor el campo de estudio y concretar las preguntas de la investigación, así como una revisión de los textos misionales de las cinco escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España (en adelante, las cinco JBS de UNIJES), ámbito del estudio exploratorio.

A la vista del objetivo general, la pregunta principal de investigación se plantea de este modo:

**PREGUNTA PRINCIPAL:**

Según las autoridades institucionales de las universidades y escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España **¿Qué rasgos han de caracterizar el perfil de los egresados de sus escuelas de negocios?**

Para obtener la respuesta, se utiliza la metodología del *concept mapping* (Trochim, 1989), cuya principal ventaja radica en que permite estructurar la conceptualización realizada por un *focus group* integrado, en este caso, por las autoridades institucionales de UNIJES, al cual se formula la pregunta principal. Aplicando las técnicas del *concept mapping* (escalamiento multidimensional y análisis clúster jerárquico), se obtienen unos resultados en forma de mapas conceptuales y clústeres, que permiten una aproximación comparativa al paradigma Ledesma-Kolvenbach. Posteriormente, a través de una encuesta se solicita a una muestra de los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES que valoren los rasgos de la lista obtenida en el *focus group*, para así responder a la pregunta secundaria de la investigación, que se plantea de este modo:

**PREGUNTA SECUNDARIA:**

**Los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES ¿Cómo valoran en la práctica el perfil de rasgos de los egresados conceptualizado y valorado por las autoridades institucionales de UNIJES?**

Finalmente, con los resultados de la encuesta y del *concept mapping* se realiza un análisis comparativo entre las valoraciones de los rasgos realizadas por los dos grupos: las autoridades institucionales (Nivel directivo 1) y los responsables académicos (Nivel directivo 2).

La estructura de la metodología de esta investigación se muestra en la Figura 1.1 de la página siguiente:

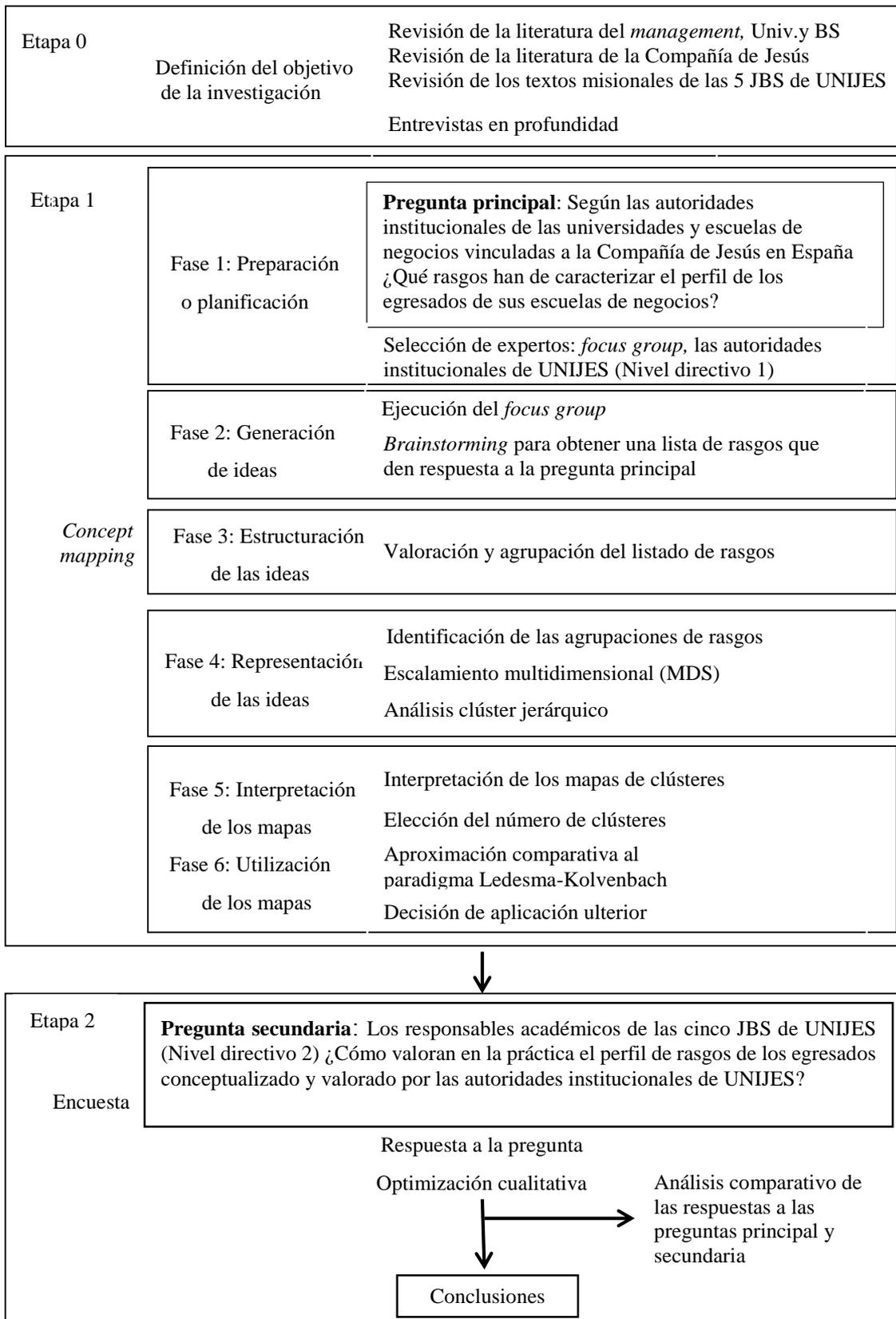


Figura 1.1 Estructura de la metodología de investigación

Fuente: Elaboración propia



**CAPÍTULO 2**  
**CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MISIÓN**  
**EN LAS ORGANIZACIONES**

## **2.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta el marco teórico y la conceptualización sobre la misión en las organizaciones. Para ello, se revisa la literatura del *management* en este campo, que aparece en la década de los setenta del siglo pasado, claramente vinculada al ámbito de la estrategia y la gestión empresarial.

También se revisa la literatura correspondiente a la misión en la educación superior, las universidades y escuelas de negocios que es, en muy buena medida, deudora de la anterior. Para ello, se han consultado las revistas especializadas en este ámbito con el fin de explorar y conocer el papel de la misión en este tipo de instituciones.

Finalmente, se destaca el papel que desarrollan y la influencia que ejercen algunos organismos e iniciativas internacionales en referencia a la misión y el propósito de las escuelas de negocios.

## **2.2 LA MISIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

En este apartado se aborda de forma muy general la importancia de la misión en la literatura del *management*, para centrarse después en los autores y los estudios que más específicamente han tenido la misión como objeto de estudio.

En la literatura revisada es muy frecuente citar a Peter F. Drucker como el autor que introduce el tema de la misión en la agenda del análisis y de la estrategia de las empresas y organizaciones. Buena parte de la literatura y del pensamiento sobre esta temática están basados en sus investigaciones y escritos. Lo que define un negocio o una empresa no es su nombre o sus estatutos, sino más bien su misión. Solamente una clara definición de la misma, de su propósito, hará posible la fijación de objetivos claros y realistas (Drucker, 1973).

La importancia estratégica de la misión, del propósito, para el éxito o el fracaso en los negocios queda claramente subrayada en la siguiente cita: “La única causa importante de la frustración y el fracaso empresariales radica en que el objetivo empresarial y la misión no se han pensado de forma adecuada” (Drucker, 1973, p. 78).

Dos décadas después, Drucker (1994) afirma que cualquier empresa u organización tiene “una teoría del negocio” en el que opera, y que si ésta es clara, consistente y focalizada,

entonces es extraordinariamente poderosa. El autor señala que esta teoría tiene tres dimensiones básicas: El entorno, la misión y las competencias clave (Drucker, 1994). A la misión corresponde definir cuáles han de ser los resultados significativos de la organización o, dicho en otras palabras, establecer una visión acerca de cómo estos resultados impactan en el mercado y, en general, en la sociedad.

Uno de los estudios que ha puesto de manifiesto la relación entre la misión y el éxito a largo plazo de una organización es el de Collins y Porras, en su conocido libro *Built to Last* (2002). Collins y Porras analizaron 18 parejas de empresas que habían superado los 100 años de existencia. Del total de 36, las 18 empresas que habían tenido un desempeño claramente superior a la media en tan dilatado período sobresalían por su carácter “visionario”. Estos autores descubrieron que dichas empresas se caracterizaban, entre otros aspectos, por ser capaces simultáneamente de, por una parte, plantearse objetivos ambiciosos a largo plazo y una representación vívida de lo que supondría su logro (visión) y, por otra parte, de preservar unos valores organizativos centrales, base de su identidad, con un claro sentido de propósito o razón de ser (misión).

Cabe mencionar también que en las dos últimas décadas se ha desarrollado una literatura prescriptiva, orientada hacia los profesionales y directivos, acerca de cómo formular y plantear con éxito la misión en el ámbito de las empresas y de las organizaciones (e.g., Graham y Havlick, 1994; Collins y Porras, 1996).

Siguiendo la agenda abierta por Drucker (1973) sobre la importancia de la misión en las organizaciones, diversos autores de textos y manuales de referencia en el campo de la política de empresa y de la planificación estratégica han subrayado la importancia de la misión como pieza fundamental a la hora de analizar, diseñar, planificar e implementar la estrategia empresarial (e.g., Johnson y Scholes, 1997; Guerras y Navas, 2007; Gimbert, 2010).

Según sea el enfoque del papel que juega la misión en las organizaciones, se pueden distinguir dos líneas de pensamiento. La primera, concibe la misión en términos de estrategia de negocio y, en este sentido, es una pieza clave en la planificación estratégica (*strategic tool*). La segunda línea de pensamiento, concibe la misión en términos de filosofía y ética, como un elemento clave para dotar de propósito, valores y cultura (*cultural glue*) a las organizaciones (Campbell y Yeung, 1991).

Los estudiosos e investigadores que han abordado el tema de la misión nos ofrecen diferentes definiciones, perspectivas y análisis. En la literatura existen diversidad de posiciones sobre la definición y los elementos que componen la misión, tal y como se presenta en el siguiente apartado.

### **2.2.1 CONCEPCIÓN Y DEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

A continuación, se presenta una selección representativa de cómo conceptualizan y definen la misión algunos autores de libros y artículos de referencia en esta materia, citados frecuentemente en revistas especializadas:

- La misión se puede concretar a partir del concepto de negocio de una compañía, identificando qué necesidad satisface, a quién se dirige (mercado) y cómo lo hace (tecnología) (Abell, 1980).

- La misión describe el producto, el mercado y la tecnología de una compañía, y refleja los valores y las prioridades para la toma de decisiones estratégicas. Su principal valor como herramienta de gestión estratégica radica en su concreción del fin último de la organización (Pearce, 1982).

- La misión revela la visión a largo plazo de una organización, lo que quiere ser y a quién quiere servir. Es una declaración sobre la razón de ser de una organización (David, 1989).

- La misión se define en base a cuatro elementos interrelacionados y que se refuerzan entre sí: El propósito, la estrategia, los estándares de conducta y los valores. Estos cuatro elementos conforman el llamado: *The Ashridge Mission Model* (Campbell y Yeung, 1991).

- La misión es una declaración del propósito de una compañía; indica lo que intenta conseguir, identifica el mercado en el que opera y refleja sus premisas filosóficas para inspirar y guiar la actuación de las personas (Ireland y Hitt, 1992).

- Piercy y Morgan identifican cuatro componentes básicos de la misión: El propósito central o la filosofía de la organización, la definición del negocio o el mercado/producto donde se opera, los valores centrales, y los factores críticos de éxito (Piercy y Morgan, 1994).

- Collins y Porras consideran imprescindible que la misión se adapte a un contexto efectivo para construir una empresa visionaria, para lo cual será imprescindible articular la filosofía de la empresa (propósito y valores) con la visión de futuro de la compañía (Collins y Porras, 1996).

- La misión es una expresión general de la premisa dominante de la organización y ha de estar en línea con los valores y expectativas de los principales grupos de interés (*stakeholders*). Conciernen al propósito global de la organización (Johnson y Scholes, 1997).

- Leuthesser y Kohli remarcan la importancia de la misión en la definición de la identidad corporativa, el propósito y el sentido de una compañía (Leuthesser y Kohli, 1997).

- Davies y Glaister consideran la misión como la oportunidad de cualquier organización para definir claramente el negocio en el que está, formular su propio propósito y establecer su singularidad o sus competencias diferenciales (Davies y Glaister, 1997).

- Shidu afirma que el concepto de misión es multidimensional, señalando que son cuatro los elementos, distintos pero relacionados, que subyacen en cualquier misión: Visión, mercado/ámbito empresarial, competencias y valores (Shidu, 2003).

- Guerras y Navas afirman que la misión representa la identidad, la personalidad y la filosofía de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y cuál queremos que sea? La misión recoge la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia, constituyendo su declaración de principios (Guerras y Navas, 2007).

### **2.2.2 CONTENIDO Y COMPONENTES DE LA MISIÓN**

Algunos estudios y trabajos centran su interés en establecer y recomendar el contenido y los componentes de la misión. En este sentido, hay que destacar el estudio pionero de Pearce (1982), que fue adaptado y modificado más adelante por Pearce y David (1987). Basándose en trabajos teóricos previos, elaboran una tipología de componentes de las declaraciones de misión, identificando ocho elementos clave: (1) Clientes y mercados, (2) Productos y servicios, (3) Área geográfica, (4) Tecnología, (5) Preocupación por la supervivencia, (6) Filosofía, (7) Auto-concepto, e (8) Imagen pública. Estos autores realizan un estudio para analizar, en una muestra de empresas de *Fortune 500*, la

presencia de su lista de componentes y la correlación con el nivel de desempeño de las empresas.

Posteriormente, esta lista de componentes será utilizada y revisada añadiendo un noveno componente, la preocupación por los empleados (9), en un estudio con otra muestra de empresas, en esta ocasión de *Business Week 1000* (David, 1989). Años más tarde, otros autores también han realizado estudios empíricos siguiendo esta senda, tal es el caso de Baetz y Bart (1996), Shidu (2003) y Stallworth (2008), adoptando listas de componentes propias para analizar las declaraciones de misión con otro tipo de muestras (e.g., *Financial Post 500*, *Fortune 1000*).

### **2.2.3 LA MISIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

Otros autores fijan su atención, más que en los contenidos, en el proceso de elaboración de las declaraciones de misión, destacando su utilidad para generar nuevas ideas y compartir expectativas entre los empleados (Klemm, Sanderson y Luffman, 1991); o para construir una visión común por parte de los directivos, una especie de “bandera de la compañía”, con sus valores y conductas deseables (Campbell, 1997); o bien, para crear sentido y dirección, integrando la misión, los objetivos y la estrategia, siendo efectiva la misión en la medida en que crea compromiso en los empleados (Matejka, Kurke y Gregory, 1993); o, en otro caso, para impulsar un proceso estratégico con claridad de propósito y dirección, en el que los directivos utilicen adecuadamente la misión como una valiosa herramienta estratégica (Mullane, 2002).

Han sido objeto de atención de algunos autores otras dimensiones de la misión, así como el papel que juegan algunos actores en referencia a la misma. Así, cabe mencionar los estudios sobre la misión como herramienta de comunicación y de *reporting* (Ireland y Hitt, 1992; Barktus y McAfee, 2000); como herramienta de gestión interna con los empleados para motivar y crear compromiso (Klemm, et al., 1991); la misión y el papel que corresponde a los CEO's (*Chief Executive Officer*) en su implementación (Analoui y Karami, 2002); la misión y la gestión de los *stakeholders*, analizando qué se dice y qué se hace (Barktus y Glassman, 2008).

Mazza (1996), analiza la legitimidad de las organizaciones a través de la retórica de las declaraciones de misión corporativa, realizando un estudio empírico con una muestra de

tres grupos claves de lectores de la misión: Los clientes internos y externos de las organizaciones, los principales *stakeholders* y el público en general. Su principal aportación es la definición de tres marcos principales que representan estrategias organizativas para conseguir legitimidad: El sentido de llamada (*claim*), el propósito (*intent*) y la persuasión (*persuasion*).

#### **2.2.4 LA MISIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO**

En la literatura académica se ha tratado con frecuencia acerca de los beneficios de la misión y su relación con el desempeño. En este sentido, se suelen apuntar dos clases de beneficios. En primer lugar, la misión como un instrumento que posibilita orientar y enfocar el papel y la dirección a seguir por las compañías, facilitando la formulación de la estrategia y de los criterios con los que evaluar adecuadamente las distintas alternativas en términos de objetivos y estrategias (Pearce y Robinson, 1991; Piercy y Morgan, 1994). En segundo lugar, la misión como una ayuda para implementar la estrategia, promoviendo unidad de propósito y espíritu de equipo, y resaltando su contribución a crear confianza en dicha estrategia de acuerdo con el interés de los *stakeholders* de la organización (Campbell y Yeung, 1991; Ireland y Hitt, 1992).

Otros autores han estudiado la relación entre la misión y el desempeño en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (O’Gorman y Doran, 1999; Taghi y Karami, 2009), o su aplicación en industrias específicas, como la salud (Forehand, 2000), la multimedia (Shidu, 2003), etc.

Conceptualmente, la relación entre misión y el desempeño suele aparecer de forma controvertida. Los diversos estudios empíricos no han establecido con evidencia una relación directa entre misión y desempeño (Pearce y David, 1987; David, 1989). Algunos autores han encontrado un cierto apoyo a la idea de que la misión ejerce una positiva influencia en la actuación de las organizaciones (Bart y Baetz 1998) y, especialmente, que ésta se vigoriza cuando cuenta con un significativo compromiso de la alta dirección (Williams, Morrell y Mullane, 2014). Para otros autores (e.g., Krohe, 1995; McSherry, 1994), los resultados obtenidos erosionan la confianza en la misión como pieza estratégica, llevando claramente a cuestionar su importancia y contribución y, en algunos casos, a mostrarse contrarios a su utilidad (Goett, 1997, citado en Mullane, 2002).

## **2.3 LA MISIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR, LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS**

A continuación, se realiza una revisión de diversos estudios dedicados a la misión en el ámbito de la educación superior y de las escuelas de negocios, muchos de ellos orientados al análisis de sus contenidos. Se han consultado diversas revistas especializadas en los ámbitos del *management* y de la educación superior. Se trata de una literatura que se desarrolla bajo la influencia de lo tratado en el capítulo anterior y que muestra, en muchos casos, estudios que aplican al ámbito académico lo ya revisado y analizado en el ámbito más general de las organizaciones y de las empresas. En este sentido, la concepción de la misión en la educación superior es deudora de la literatura generada sobre este tema en el ámbito del *management*, difiriendo poco el concepto de misión del utilizado en el campo empresarial (Edem, Spencer y Fyfield, 2003).

Complementariamente, se han revisado otras fuentes de información sobre el papel de la misión en las universidades y en las BS, como son algunos organismos e iniciativas que tienen una considerable influencia en este ámbito, concretamente: Las entidades de acreditación AACSB *International* y EQUIS, y las iniciativas *The Aspen Institute*, *United Nations Principles for Responsible Management Education* (PRME), *Globally Responsible Leadership Initiative* (GRLI).

### **2.3.1 NECESIDAD DEL USO DE LA MISIÓN EN LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS**

Como en el mundo de las empresas, también en el ámbito de la educación superior se inicia la utilización de la misión en la medida en que resulta clave para los procesos de planificación estratégica (Davies y Glaister, 1997). Su importancia ha ido en aumento y su utilización, sin duda, ha sido favorecida también por la creciente relevancia de los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad de las universidades y de sus programas formativos, que han impulsado organismos estatales y organizaciones internacionales. En esta línea, otro aspecto que ha favorecido el uso y la revisión de la misión por parte de las universidades ha sido la necesidad de explicitar su mayor o menor orientación hacia la formación y/o a la investigación.

El beneficio más importante de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior radica en que las impulsa a adoptar un enfoque con mayor orientación a mercado, más sistemático y con más visión del largo plazo. En este sentido, en el proceso de formulación de la misión de cada institución, entendida ésta como su “propósito básico”, se han de reflejar las opciones escogidas para cumplir con su finalidad (Kotler y Murphy, 1981). Para otros estudiosos, la misión puede jugar un importante papel para enfocar los problemas, favorecer el diálogo interno en los centros y construir sentido de comunidad (Meacham, 2008).

Otros autores han estudiado el uso de la misión desde otro ángulo, destacando su utilidad como fuentes de información en investigaciones empíricas que estudian diferentes aspectos, tales como: La disponibilidad y acceso a la misión, su posible codificación y sistematización mediante técnicas de análisis de contenidos, los requerimientos de los organismos de acreditación en lo relativo a la misión y, por último, según demuestran algunas investigaciones, la relevancia del compromiso con la misión como uno de los factores diferenciales de las escuelas con mejor desempeño (Stemler, Bebell y Sonnabend, 2010).

El desarrollo de la misión en la educación superior y en las BS suele plantear algunos retos propios. Al ser las instituciones académicas, en una gran mayoría, entidades sin finalidad de lucro y faltarles consecuentemente el incentivo económico, la misión corre el riesgo de formularse de modo más abstracto, con una menor consistencia estratégica y orientación a la toma de decisiones. Otro elemento diferencial de la educación superior respecto a las empresas es la presencia de un número mayor de *stakeholders*, lo cual influye ampliando la perspectiva a la hora de especificar los contenidos y las dimensiones de la misión de dichas instituciones (Palmer y Short, 2008).

No obstante, el uso de la misión en las universidades y en las BS ha sido creciente en los últimos años, en buena parte debido al preeminente papel de los procesos de acreditación. En este sentido, en el ámbito de las BS hay que reseñar la importancia concedida por parte de organismos de acreditación –e.g., *The Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) y *The European Quality Improvement System* (EQUIS) – a la misión para la orientación y desarrollo de la gestión estratégica de este tipo de instituciones. Concretamente, como señalan Palmer y Short (2008) refiriéndose a la AACSB

International, “la gestión del proceso estratégico tiene su corazón en la misión” de las BS (Palmer y Short, 2008, p. 456).

### **2.3.2 ESTUDIOS Y ANÁLISIS DE CONTENIDOS SOBRE LA MISIÓN EN UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS**

Peeke (1994) llevó a cabo un significativo análisis acerca de la misión en la educación superior, identificando cinco funciones principales: 1) promover el sentido de propósito, 2) facilitar la toma de decisiones, 3) propiciar una comunicación más efectiva, 4) servir de ayuda para la evaluación de la actividad y 5) orientar la estrategia de marketing.

Otro estudio relevante es el de Davies y Glaister (1997), que realizan un análisis de contenidos de las declaraciones de misión con una muestra significativa de BS del Reino Unido, utilizando los ocho componentes de Pearce y David (1987), y señalan que el papel de la misión es clave para articular el propósito institucional con los diversos *stakeholders*, así como que el uso de la misión permite identificar mejor las principales tareas de las BS, mejora el liderazgo y también la imagen pública.

Palmer y Short (2008) también utilizan en su estudio la tipología de los componentes de Pearce y David (1987), codificados y adaptados al ámbito de las BS, sobre una muestra integrada por las BS de los Estados Unidos de América (en adelante, EUA) acreditadas por la AACSB en el año 2005. Analizan el contenido de las declaraciones de misión, establecen diversas comparaciones y correlaciones, y subrayan la importancia de la misión, más allá de las acreditaciones, para iluminar el futuro de las escuelas de negocios.

Otro estudio que analiza la misión en las BS es el de Orwig y Zachary (2008). Después de revisar las distintas aportaciones acerca de los componentes de la misión en la literatura, concluyen que no existen estudios que especifiquen claramente los componentes que deben incluirse en las declaraciones de misión de las BS acreditadas. Centran su estudio en el papel de la misión, en el marco de la AACSB International y de sus estándares de acreditación. Utilizan el análisis de contenidos sobre una muestra de escuelas acreditadas por la AACSB International para examinar el nivel de similitud o de elementos comunes existentes entre sus declaraciones de misión, concluyendo con una descripción “representativa” de la misión de una escuela de negocios estándar.

El estudio de Morphew y Hartley (2006) analiza los contenidos de las declaraciones de misión obtenidas vía página web, sobre una amplia muestra de universidades y centros de educación superior de los EUA, con el fin de estudiar comparativamente los resultados obtenidos del análisis de las misiones, según distintas tipologías institucionales y variables (de titularidad pública o privada, según nivel de titulaciones, ámbito rural o urbano, afiliación religiosa o no, etc.). Según los autores, dicho estudio representa un primer paso para establecer diferencias y semejanzas entre las misión de distintos tipos de universidades.

En esta línea, cabe citar el artículo de Kosmützky y Krücken (2015), en el que presentan un estudio sobre análisis de contenidos de la misión en universidades alemanas que muestra evidencias empíricas del significativo papel que juega la misión, según semejanzas y diferencias institucionales y organizativas, en el posicionamiento de los centros en el “mercado” universitario.

Otra investigación en este ámbito trabaja con una muestra de estudiantes *seniors* de varias universidades de los EUA, distinguiendo sus resultados por submuestras (universidades religiosas o laicas), estableciendo que las BS que explícitan contenido ético en sus declaraciones de misión influyen más claramente en la orientación ética de sus estudiantes, así como que la misión funciona mejor en las escuelas religiosas que en las laicas, aunque expresan cautela a la hora de extraer conclusiones sobre el vínculo causal entre la misión y sus resultados (Davis, Ruhe, Lee y Rajadhyaksha, 2006).

Cabe destacar una investigación cualitativa de Robert Young (2001) que estudia una muestra de universidades y centros superiores católicos en EUA, analizando la presencia y la importancia en sus declaraciones de misión de un conjunto de valores (*core values*) que el autor había formulado en una obra suya previa. En esta línea, otra investigación realiza un análisis comparativo de las declaraciones de misión de 58 universidades canadienses, con una aproximación doble, inductiva y deductiva, utilizando la ya citada tipología de valores de Young (2001), para examinar, clasificar y comparar los valores que estas reflejan (Kreber y Mhina, 2007).

### 2.3.3 ESTUDIOS SOBRE LA MISIÓN EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO JESUITA

Para cumplir con el objetivo de esta investigación, la revisión de la literatura de la SJ sobre su misión y, particularmente, su misión universitaria, se realiza *in extenso* en el capítulo tercero, básicamente a partir de fuentes primarias. Entre las fuentes secundarias que aluden a este tema se puede hallar una vasta bibliografía porque la SJ, por su tradición intelectual y educativa, por su extensa red de obras y centros, así como por el interés que suscita lo misional y su labor en general, tanto *ad intra* como *ad extra*, ha sido y es objeto de numerosos estudios y publicaciones. En el anexo 1 se muestra una relación de enlaces de interés a distintas páginas web que posibilitan la búsqueda de múltiples fuentes documentales para profundizar en los diversos aspectos vinculados a la misión de la SJ en general, y de su misión universitaria en particular. Por la razón expuesta, en este apartado solamente se muestran algunas referencias principales.

Un documento de referencia (Delbeq, et al., 1983) se titula: “Escuelas de negocios en la educación jesuita: cuatro reflexiones”, documento elaborado en colaboración con los decanos de la *Jesuit Association of Collegiate Schools and Programmes in Business Administration* (EUA), en el que se plantea la integración de los valores religiosos y humanos en la educación jesuita como un servicio efectivo en y para el mundo, argumentando que las disciplinas académicas de dirección de empresas pueden desempeñar un papel decisivo en este sentido.

Cabe destacar el estudio realizado por Berleur, Harvaneck y Corliss (1996) sobre las declaraciones de misión (o documentos similares) en las instituciones de educación superior y universidades jesuitas. Sobre una muestra de 52 centros (25 EUA y 27 no EUA), se analiza el contenido de las misiones mediante una doble aproximación: La primera, inductiva, con una primera lectura y análisis de la que se extrae una primera matriz que sirve para una segunda lectura y análisis de contenidos de las misiones; y en la segunda aproximación, de tipo deductivo, se utiliza para el análisis una segunda matriz, creada a partir del estudio de los discursos y conferencias dirigidos a las universidades jesuitas por parte de los superiores generales de la Compañía de Jesús (P. Arrupe y P. H. Kolvenbach). Sus resultados permiten identificar y clasificar los elementos más destacados y comunes de las declaraciones de misión analizadas: Identidad jesuítica y/o

católica, visión integral de la formación y valores tales como el respeto, el diálogo y la solidaridad, la excelencia académica, la promoción de la justicia, etc.

Bonewits (2006) realiza un estudio exploratorio, en el marco de una conferencia con representantes de 12 universidades jesuitas de EUA, sobre cómo se construye y vive la misión universitaria, revelando que el concepto de misión implica dos propósitos simultáneos: En un sentido espiritual, la transmisión de la fe y, en un sentido secular, el propósito educativo universitario. Analiza cómo se plantea y vive esta tensión, y señala que se suele resolver priorizando la misión “académica”. La autora subraya que el hecho de identificar este dilema no significa que las instituciones jesuitas no hayan sido exitosas en transmitir un sentido fuerte de misión, y subraya la importancia de abordarlo para encontrar nuevas respuestas que refuercen el sentido misional y sus implicaciones prácticas.

Mussi (2008), en el contexto de las universidades jesuitas, explora en su tesis doctoral la relación existente entre la misión y el trabajo que realiza el *staff* que da servicio a los estudiantes. La investigación se basa en 28 entrevistas realizadas a profesionales de cinco universidades jesuitas (EUA), analiza cómo este tipo de profesionales aprenden acerca de la misión universitaria jesuita y cuáles son las limitaciones que encuentran, y señala que para una mayoría de los entrevistados que algunos aspectos de la identidad católica suponen un reto para asumir dicha misión.

Una importante y accesible fuente de documentación es la red de escuelas de negocios de la SJ, agrupada en la Asociación Internacional de Escuelas de Negocios Jesuitas (en adelante, IAJBS, por sus siglas en inglés: *International Association of Jesuit Business Schools*), que aborda retos y desafíos para la misión universitaria jesuita en sus foros anuales, registrando contribuciones en forma de ponencias, artículos y comunicaciones. El I Foro Mundial de IAJBS se celebró en ESADE, Barcelona (1993). En el próximo capítulo se hace referencia al último celebrado (Montevideo, julio de 2015), para reseñar el mensaje dirigido por el P. Nicolás, SG de la Compañía.

Igualmente, se reúne de forma anual otra asociación, fundada en 1998 y estrechamente vinculada a la IAJBS, denominada Colegas de la Educación Jesuita en Gestión Empresarial (en adelante, CJBE, por sus siglas en inglés: *Colleagues in Jesuit Business Education*), que cuenta con una extensa documentación de ponencias, presentaciones y

artículos. Cabe citar, a modo de ejemplo, el estudio de Cisneros y López (2010) sobre el desarrollo del liderazgo en las JBS en el que se analizan las misiones de este tipo de centros, mediante entrevistas personales y una encuesta a los miembros de la IAJBS, que evidencian que para una mayoría (63%) el desarrollo del liderazgo es un componente misional relevante.

A partir del verano de 2010, la CJBE lanza una nueva publicación, el *Journal of Jesuit Business Education*, que recoge en su edición anual los mejores artículos y comunicaciones de las conferencias celebradas. Asimismo, cabe reseñar dos publicaciones jesuitas en este ámbito, lanzadas en los últimos años: *Journal of Management for Global Sustainability* (en 2013), editada por la IAJBS, y *Jesuit Higher Education* (en 2012).

También cabe mencionar como fuentes de documentación sobre esta temática las que se derivan de los encuentros mundiales de presidentes y rectores de universidades jesuitas (México 2010 y Melbourne 2015, los dos últimos celebrados), o los producidos por diversas redes territoriales, como por ejemplo: AUSJAL (Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina), o la ACJU (*Association of Colleges and Jesuit Universities*, de EUA).

En el ámbito español, existe una importante serie de ponencias y comunicaciones referidos a la misión universitaria jesuita elaborados con motivo de las jornadas y encuentros interuniversitarias que organiza UNIJES, no editados formalmente, aunque algunos de ellos se hayan publicado en alguna revista, como por ejemplo la Revista de Fomento Social, editada en Córdoba. Cabe mencionar también la publicación de UNIJES *Orientaciones I+M ante los nuevos desafíos universitarios*, documento marco sobre la misión y la razón de ser las universidades y centros de la SJ en España.

#### **2.3.4 OTROS ESTUDIOS SOBRE LA MISIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO**

Se han revisado también estudios y artículos que ofrecen diversos enfoques de la misión en el campo educativo, de los cuales se hace una breve referencia a continuación. Así, un estudio sobre la misión en el ámbito de las escuelas privadas en Canadá, mediante la metodología del análisis de contenidos (Boerema, 2006), y otro en un ámbito similar realizado en EUA (*best colleges*), que analiza las declaraciones de misión para

comprender mejor cómo éstas se presentan a los potenciales estudiantes y a sus grupos de interés (Taylor y Morpew, 2006).

Billington y Wakefield (2006) centran el interés de su investigación en analizar la accesibilidad on-line de las BS de Norteamérica incluidas en la base de datos de la AACSB International; Hegeman, Gray y Banning (2007) realizan un análisis inductivo y deductivo sobre una muestra de centros de educación superior en EUA (*community colleges*), para estudiar cómo se usan las páginas web y los medios impresos en la comunicación de la misión, y así comparar los mensajes institucionales que contienen; Welsh y Carraher (2009) realizan un estudio sobre una muestra de centros universitarios católicos de EUA, para examinar la misión de sus centros de emprendimiento (*entrepreneurship centers*) y compararlas con las de sus respectivas universidades o BS, concluyendo que dicha relación es significativamente baja.

Cabe reseñar también otros estudios que profundizan en aspectos muy concretos vinculados a la misión, como el estudio pionero de Ferrari, Cowman, Milner, Gutiérrez y Drake (2009), en el que se analizan y comparan las percepciones acerca de la misión y de los valores institucionales por parte de dos importantes *stakeholders* universitarios: El profesorado (*faculty*) y el personal de administración (*staff*), en el contexto de universidades de identidad religiosa. En este estudio, se enfatiza la vinculación entre la identidad de la misión de una institución y las actividades guiadas por ella para favorecer dicho sentido de pertenencia; Glenn (2000) realiza un estudio teórico sobre la relación entre la misión de las universidades y la libertad de cátedra (*academic freedom*), centrando su análisis en los temas de identidad y carácter propio de diversos modelos universitarios en el contexto de sociedades plurales; Zigarelli (1998) analiza el tema de la salvaguarda de la identidad y de la misión institucional de las universidades religiosas y las de políticas de reclutamiento de profesorado, en relación a la legislación de los EUA sobre derechos civiles; Fugazzotto (2009) aborda la relación entre la misión y el campus o espacio físico (binomio cultura y estructura) en la educación superior, para concluir que pensar estratégicamente acerca de esta relación entre misión y espacio permite cuestionar y replantearse las estructuras y los elementos culturales que suelen aparecer como inamovibles; Legorreta, Kelley y Sablynski (2006) proponen un modelo para establecer la relación entre la misión, los objetivos institucionales, los resultados del aprendizaje de los estudiantes y los programas de desarrollo del profesorado.

Mrozinski (2010), realiza un estudio cualitativo sobre una muestra de nueve centros en EUA (*community colleges*), con el objetivo de explorar el rol y la eficacia de la misión en el proceso de planificación estratégica de las instituciones, concluyendo que es fundamental la clarificación de las expectativas y el propósito con el que se establece la misión, así como su articulación con los *stakeholders* para que su eficacia sea mayor en la planificación estratégica.

Finalmente, cabe hacer una referencia al libro publicado por Stemler y Bebell (2013), *The School Mission Statement*, que recopila e ilustra las diversas dimensiones y perspectivas para abordar el tema de la misión en el contexto de las instituciones educativas de los EUA.

### **2.3.5 EL PAPEL DE LAS AGENCIAS INTERNACIONALES DE ACREDITACIÓN**

En línea con lo dicho anteriormente, conviene destacar la contribución de las agencias de acreditación en el desarrollo de la misión en las BS, centrandó la atención en las dos más relevantes para el propósito de este trabajo: AACSB International y EQUIS.

- **AACSB International** (*The Association to Advance Collegiate Schools of Business*).

Fundada en 1916, es una asociación sin fines de lucro, integrada por más de 1.400 instituciones educativas, empresas y otras organizaciones, que está presente en 87 países y territorios. Es el principal organismo internacional de acreditación de las instituciones académicas que ofrecen programas de negocios y gestión empresarial a nivel de licenciaturas, maestrías y doctorado. A través de sus normas y procesos de acreditación, AACSB International reconoce y reúne a las instituciones que defienden su misión y valores fundamentales, trabajan en la promoción de una educación global en *management* y participan en la comunidad de BS de su red. En este sentido, la AACSB International se centra en la mejora continua de la calidad de la educación en *management* a través del compromiso, la innovación y el impacto.

La misión es una declaración o conjunto de declaraciones que sirven de guía para la BS y sus *stakeholders*. En estas declaraciones se expresan el propósito central (*core purpose*), las aspiraciones, las características distintivas, incluyendo la misión, la visión y los valores (AACSB, 2015, p. 14).

En esta línea, la AACSB International establece en sus estándares de acreditación lo siguiente:

- La misión debe ser apropiada, descriptiva y transparente para todos los integrantes de la BS,
- La misión debe proveer a la BS de una dirección de conjunto para la toma de decisiones, y por último,
- Las estrategias de la BS y los resultados esperados deben estar alineados con la misión.

En este sentido, en el desarrollo del proceso de acreditación de una BS se realiza una mirada estratégica e integral de la BS a través de una reflexión sobre la misión, las estrategias, las acciones, los participantes, los *stakeholders*, los recursos, los resultados y los impactos esperados, en el contexto de la cultura de la BS y de la Universidad en su conjunto, según corresponda. En definitiva, una comprensión completa y precisa del conjunto institucional, de su contexto y entorno, es de suma importancia para establecer una visión holística de la BS (AACSB, 2015, p. 13). La misión es la pieza clave para dar coherencia de propósito a todo el conjunto de aspectos y dimensiones mencionado.

El proceso de acreditación se basa en la filosofía de tomar las decisiones “guiados por la misión” (*mission-driven*), con un enfoque integral hacia la calidad y la mejora continua (AACSB, 2011, p. 4). De acuerdo con sus estándares, la escuela define su misión y sus ámbitos de actuación como guías encaminadas hacia su visión de futuro (Ibíd., p. 14). La declaración de la misión facilita a los responsables la toma de decisiones, ya que les orienta en la definición de los objetivos, la priorización de las actividades y la asignación de los recursos. Para los responsables de implementar los programas académicos, la misión proporciona coherencia a las actividades y les ayuda a comprender cómo un determinado evento contribuye a un objetivo más amplio en su escuela (Ibíd., p. 15).

Finalmente, la declaración de misión debe dejar claro el papel de la escuela en su contribución a la mejora social, así como los resultados esperados en términos de titulaciones, resultados del aprendizaje, contribuciones intelectuales y otras actividades y dimensiones de la escuela. Además, cabe señalar que el procedimiento para desarrollar la misión de la BS debe incluir los puntos de vista de los diversos *stakeholders* (AACSB, 2011, pp. 17-18).

- **EQUIS** (*The European Quality Improvement System*).

EQUIS es un sistema internacional de evaluación de la calidad, la mejora y la acreditación de las instituciones de educación superior en gestión y administración de empresas, que ha ganado prestigio y reconocimiento mundial desde su establecimiento, en 1997, por mandato de los miembros de la *European Foundation for Management Development* (en adelante, EFMD).

EQUIS define la misión como “el rol o papel para el que la escuela de negocios fue creada, o bien, como el mandato que actualmente tiene que cumplir” (EQUIS, 2015, p. 14). Ese rol o papel se deriva, por ejemplo, de su estatus como parte de una Universidad o como una BS privada, fundada para servir a un mercado corporativo. De acuerdo con EQUIS, la misión responde a las preguntas: ¿Por qué existe la BS? ¿Para qué? y ¿Qué hace? La noción de misión se relaciona, por tanto, con los *stakeholders* a los que la BS debe rendir cuentas (*be accountable*) y con los mercados y sociedades a los que está sirviendo.

Por su parte, el papel de la estrategia consiste en planificar la ruta hacia la realización de la visión, lo cual se contempla dentro del alcance (*scope*) de la misión. EQUIS espera que la BS desarrolle una estrategia formal que incluya objetivos de medio plazo, que sean claros y medibles, un plan de acción para alcanzarlos y una estimación de los recursos necesarios para implementar dicho plan (EQUIS, 2015, pp. 14-15).

Para EQUIS, las BS deben tener una misión claramente definida y compartida con toda la institución, según sea el caso. De acuerdo con sus estándares de acreditación, una escuela de negocios debe explicar:

- Cómo se relaciona la misión con su identidad.
- Si la misión define claramente su rol en la sociedad, sus actividades y los mercados a los que se dirige.
- Si tiene una declaración de misión que se publica, se revisa y actualiza cada vez que resulta necesario.
- Si la misión, la visión y los valores se traducen a planes estratégicos y operativos (EQUIS, 2015, pp. 13-14).

Como se ha podido evidenciar en ambas agencias de acreditación, la declaración de misión de las universidades y escuelas de negocios es de importancia estratégica y ha de orientar la toma de decisiones (*mission driven*).

### **2.3.6 EL PAPEL DE OTRAS INSTITUCIONES INTERNACIONALES CENTRADAS EN LA EDUCACIÓN EN *MANAGEMENT***

Existen algunas instituciones e iniciativas que ejercen una notable influencia en los aspectos misionales de las BS, llegando a conformar un tejido de alianzas estratégicas que devienen claves en la orientación y el desarrollo de las dimensiones de propósito de las BS. Se podrían referenciar muchas instancias con indudable influencia en este ámbito, como son los medios de comunicación, los rankings internacionales o el amplio mundo del reclutamiento empresarial, pero se han seleccionado las siguientes por su mayor impacto en los temas misionales de las BS: *The Aspen Institute*, *United Nations Principles for Responsible Management Education* (en adelante, PRME), y la *Globally Responsible Leadership Initiative* (en adelante, GRLI).

#### **- *The Aspen Institute***

El *Aspen Institute* es una institución educativa y de análisis de políticas públicas con más de 60 años de trayectoria. Su misión es impulsar nuevos liderazgos basados en valores, así como crear espacios para analizar temas críticos. El instituto tiene su sede en EUA y cuenta con una red de socios internacionales.

En 1998, *The Aspen Institute* creó el programa Empresa y Sociedad (*Business and Society Program*), con el objetivo de crear oportunidades para que los ejecutivos y los educadores puedan explorar nuevos caminos hacia la sostenibilidad y el liderazgo empresarial basado en valores. Como parte de este proyecto, se creó posteriormente el Centro de Formación Empresarial (*Center for Business Education*) para inspirar y adiestrar a los líderes empresariales del siglo XXI con una visión y un conocimiento que integren la rentabilidad corporativa y el valor social. Además, se ofrece ayuda al colectivo de profesores de las disciplinas de *management* y de temas empresariales para que incorporen temas sociales y medioambientales en la enseñanza y en la investigación, ofreciéndoles recursos, redes, así como una plataforma para compartir prácticas innovadoras. Este centro mantiene vínculos estrechos con más de 150 escuelas de negocios en más de 28 países. Algunos de los proyectos de este centro son: el simposio en educación en los negocios, el consorcio

de pregrado en educación en los negocios, el premio al claustro de profesores pionero, la casoteca que lleva por nombre CasePlace.org y el concurso de casos *Aspen MBA* ([www.aspeninstitute.org](http://www.aspeninstitute.org)).

- **PRME** (*Principles of Responsible Management Education*).

Los Principios de una Educación Responsable en *Management* (PRME) es una iniciativa vinculada al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*Global Compact*), que cuenta con la adhesión de más de 600 entidades académicas, en más de 80 países. Los PRME surgen en 2007 como fruto de la colaboración de más de 60 decanos de BS, de diversos presidentes de universidades y de varios representantes de agencias acreditadoras, organismos e instituciones como: *AACSB International*, *The Aspen Institute*, *EFMD*, *GRI* y el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

A través de estos principios se pretende que todas las instituciones académicas y asociaciones dedicadas a la educación superior en formación directiva establezcan un proceso de mejora continua con el fin de desarrollar una nueva generación de líderes empresariales responsables y capaces de gestionar los complejos desafíos que afrontan las empresas y la sociedad en el siglo XXI.

La misión de los PRME consiste en inspirar y potenciar la educación responsable en gestión, así como la investigación y el pensamiento sobre el liderazgo a nivel mundial.

La adhesión a los PRME es voluntaria y sus signatarios se comprometen a:

- Desarrollar las capacidades de los estudiantes para que sean en el futuro los generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad.
- Incorporar los valores de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad en sus planes de estudio, en la investigación y en las metodologías de enseñanza.
- Ajustar la misión, la estrategia y las competencias básicas con los valores de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, tal como se enuncia en los Principios

Al firmar su adhesión a los PRME, las universidades y las BS adquieren un compromiso y una responsabilidad de cara a realizar una revisión y renovación institucional con cierta profundidad, siendo un primer paso la actualización de su misión, desarrollando también

informes periódicos sobre los avances y mejoras en el cumplimiento de los Principios ([www.unprme.org](http://www.unprme.org)).

- **GRLI (*Globally Responsible Leadership Initiative*)**

El origen de GRLI fue resultado del trabajo de un grupo de alto nivel formado por representantes del mundo empresarial de los cinco continentes, de diversas escuelas de negocios y de algunos centros referentes en aprendizaje y desarrollo del liderazgo. Este grupo fue impulsado por la EFMD con el apoyo del Pacto Mundial de Naciones Unidas. La iniciativa tiene como objetivo promover la comprensión del liderazgo globalmente responsable y promover su práctica, desarrollando el liderazgo individual y colectivo a nivel mundial.

GRLI es más que un laboratorio de ideas, es una iniciativa que persigue facilitar el dinamismo pensamiento-acción (*think-and-act enabler*) y promover una comunidad global de acción responsable cuya métrica final es el impacto agregado. Opera a través de comunidades de acción responsable (*CoRAs*, por sus siglas en inglés), que se reúnen física y virtualmente para cooperar en proyectos educativos que dan lugar a nuevos conocimientos y prácticas. GRLI prioriza la colaboración y la co-creación a través de redes, investigaciones conjuntas, proyectos de impacto e iniciativas de incidencia colectiva ([www.grli.org/grli/work/](http://www.grli.org/grli/work/)).

## **2.4 CONCLUSIÓN**

La misión de una empresa o de una organización es un asunto de la máxima importancia para conocer su razón de ser y poder analizar su evolución y desarrollo. La misión expresa a qué se dedica, cuál es su propósito, qué es lo que persigue. La misión enmarca la finalidad de una organización y, de alguna forma, expresa el sentido de su propia existencia. En la literatura de *management*, el tema de la misión ocupa un lugar relevante desde hace varias décadas, desde que Drucker (1973) lo puso en la agenda del análisis estratégico de las empresas y organizaciones y, como consecuencia de ello, en los procesos de reflexión estratégica que habitualmente conceden un papel destacado a la declaración de misión.

Los diversos autores e investigadores que han estudiado el tema de la misión ofrecen diferentes perspectivas sobre su relevancia, que se sintetizan en dos principales:

considerar la misión como una herramienta o pieza clave en la planificación estratégica (*strategic tool*), o bien, como un elemento clave para dotar de propósito, valores y sentido a las organizaciones (*cultural glue*).

Resulta de interés para este trabajo advertir estas diferentes aproximaciones o perspectivas sobre la misión, estratégica y cultural, porque esta segunda resulta más adecuada para analizar y comprender la misión de la SJ en general, y la universitaria en particular, al tratarse de una organización religiosa, en la cual, la vocación, la razón de ser, el propósito y los valores juegan un papel importante.

En el campo de la educación superior y de las BS la literatura revisada remite en muchos casos a la literatura del *management* como fuente y referencia, siendo de aplicación al sector de las instituciones académicas lo estudiado y ya revisado en el ámbito más general de las empresas y de las organizaciones.

Otro aspecto destacable de la revisión literaria es el importante grupo de autores que analizan cuáles son los contenidos o componentes claves de la misión, sin que se haya alcanzado un acuerdo general sobre ello. En todo caso, la literatura invita a pensar la misión con visión analítica, existiendo numerosos estudios en los que se analizan los contenidos de la misión a partir de muestras significativas de empresas, universidades y escuelas de negocios, que permiten realizar comparaciones y obtener resultados sobre distintos aspectos y en diferentes ámbitos. Al realizar estos análisis hay que tener en cuenta la existencia de “n” componentes o elementos clave para realizar la identificación correspondiente de similitudes y diferencias entre las declaraciones de misión que son objeto de análisis y comparación.

Que no exista un acuerdo entre los estudiosos sobre los componentes claves para realizar la medición correspondiente, representa, como señalan varios autores, una dificultad para establecer comparaciones, aunque ello no es relevante para esta investigación. Lo que interesa de la cuestión es descubrir un campo de investigación con un notable desarrollo en el uso de la metodología del análisis de contenidos, tanto en declaraciones de misión de las empresas como de las instituciones académicas, que muestra un alto potencial de desarrollo en el ámbito temático de este estudio.

En este sentido, sirve como útil marco de referencia para la tarea prevista de revisión de textos misionales de las escuelas de negocios jesuitas en España, cuyo objetivo no es

realizar un análisis de contenidos de dichos textos, sino observar como explicitan cuáles son los rasgos que han de caracterizar el perfil de sus egresados. Es decir, identificar en el seno de uno de los componentes misionales claves de dichos centros (la formación) la presencia de un elemento misional -subcomponente- (los rasgos de los egresados) y así poder realizar una comparativa que permita establecer posteriormente una visión sintética del perfil de rasgos generales que han de caracterizar a los egresados de las cinco escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España (UNIJES).

Otro aspecto relevante en los estudios revisados es la relación entre la misión y el desempeño en las organizaciones, es decir, la relación entre lo que se declara y lo que se practica, la influencia y la eficacia del uso de la misión. Los resultados de los diversos estudios no son homogéneos, siendo una cuestión que parece seguir abierta a nuevas investigaciones. En cualquier caso, este asunto cobra una relevancia especial para ser tenido en cuenta en el estudio exploratorio que se realiza en este trabajo de cara a analizar la relación entre la misión y el desempeño o despliegue en el ámbito institucional, estudiando cómo se formulan, conceptualizan y valoran en la práctica los rasgos del perfil de los egresados de las escuelas de negocios jesuitas. Por tanto, no solamente “cómo se formulan” en las declaraciones de misión, como se apuntaba en el párrafo anterior, lo cual sirve de orientación estratégica, o como expresión de sentido y propósito, sino también cómo se “conceptualizan y valoran en la práctica”, lo cual requiere examinar el camino del desempeño, o sea, la influencia y el uso práctico de la misión. En todo caso, este trabajo de investigación se introduce de forma exploratoria y limitada en este ámbito de conocimiento: la influencia o la vinculación entre la misión y el desempeño, entre la razón de ser y el desarrollo institucional.

Por otra parte, en la revisión de la literatura se apuntan los posibles beneficios y se plantean algunos aspectos problemáticos acerca del papel de la misión en las organizaciones. La literatura también sugiere que el proceso de articular con claridad una misión contiene potenciales beneficios en un doble sentido: por un parte, permite identificar qué actividades se alinean mejor con la finalidad institucional y, por otra parte, crear un sentido de propósito compartido, que puede inspirar y motivar internamente en la organización, así como potenciar la comunicación de sus valores y características a sus principales *stakeholders*. No obstante, para otros académicos “el vaso está medio lleno”, ya que la misión no cumple claramente su papel de focalizar a las organizaciones en su actividad y desempeño, al formularse de forma vaga y poco realista.

En todo caso, en el ámbito educativo la utilización y la importancia de la misión han sido favorecidos por la lógica, necesaria y progresiva introducción de la gestión y de la planificación estratégica, por la creciente relevancia de los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad, así como por la necesidad de explicitar interna y externamente el propósito y la finalidad institucional para potenciar el compromiso con la misión. Este compromiso - como señalan algunos autores- es un factor diferencial de las escuelas con mejor desempeño y ayuda a adoptar un enfoque con mejor orientación al mercado y con más visión del largo plazo.

En este sentido, cabe destacar el papel fundamental desarrollado por organismos de acreditación como AACSB y EQUIS al plantear a las BS una visión holística de su quehacer, una dinámica de mejora continua y un planteamiento diáfano sobre la misión como pieza clave para dar coherencia de propósito a todo el conjunto de aspectos y dimensiones que examinan en sus procesos de revisión y acreditación. Ambas entidades potencian la importancia estratégica de la declaración de misión de las BS y su papel orientador en la toma de decisiones (*misión driven*). Por el contrario, para algunos autores las acreditaciones sirven básicamente para cumplir con “las reglas del juego” y la misión tiene principalmente una función de legitimación de los centros ante las agencias de acreditación y sus equipos de gobierno.

Otras entidades e iniciativas como *The Aspen Institute*, PRME y GRLI juegan también un importante papel, con sus propias características, planteando principios, proyectos y actividades que refuerzan la dimensión misional y de propósito de las BS, y acentúan la necesaria contribución de estas instituciones en la educación de líderes socialmente responsables, con visión global y sensibilidad medioambiental. De esta manera, y a través de investigaciones, seminarios, sistemas de *reporting* y otras iniciativas ofrecidas a las BS y las universidades, estas entidades contribuyen a “tomar partido” en el debate suscitado sobre el papel de la *business education* mencionado en el capítulo anterior, sobre la misión y el propósito de las escuelas de negocios y su contribución en la formación de líderes y directivos responsables y con valores.

**CAPÍTULO 3**  
**LA MISIÓN UNIVERSITARIA**  
**DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS**

### 3.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, en continuidad con el anterior, se realiza una revisión literaria sobre el marco conceptual básico necesario para desarrollar este trabajo de investigación, centrando el interés en su núcleo temático.

El capítulo se inicia con una descripción general de la Compañía de Jesús, una organización (orden) religiosa que, varios siglos antes de la aparición de la literatura sobre *management*, desde su misma fundación en el siglo XVI, se revela como una organización fuertemente orientada a la misión, siendo esta su razón de ser y desempeñando un papel determinante, en términos de sentido y propósito, en su devenir histórico. Por ello, para adentrarse en la concepción de la misión de la SJ, se realiza una aproximación conceptual que, contextualizando lo visto en el capítulo anterior, permite profundizar en su originalidad misional.

En la segunda parte del capítulo, se revisa la literatura sobre la SJ para presentar su misión universal a partir de fuentes primarias: los documentos de sus últimas Congregaciones Generales (en adelante, CCGG), máximo órgano de gobierno de la Compañía, así como el magisterio de sus tres últimos Superiores Generales (en adelante, SSGG), que son las personas elegidas con carácter vitalicio para dirigirla.

También se realiza una breve presentación de la tradición educativa de la SJ, una de las más relevantes de la historia, y de su presencia en el mundo universitario y de las escuelas de negocios, con una de las mayores redes mundiales de centros de educación superior en la actualidad. Seguidamente, utilizando básicamente las fuentes citadas más arriba, se revisa cómo la Compañía plantea y formula su misión intelectual y universitaria. Sin eludir la referencia al “ministerio intelectual” que engloba lo universitario, se centra el interés en la misión universitaria de la SJ y en cuáles son sus principales retos y prioridades. Todo ello, a la luz de lo dispuesto en sus CCGG y de lo expresado en los principales discursos y alocuciones de sus SSGG: Pedro Arrupe (en adelante, Arrupe), Peter-Hans Kolvenbach (en adelante, Kolvenbach) y Adolfo Nicolás (en adelante, Nicolás). Más adelante, se presenta específicamente el paradigma Ledesma-Kolvenbach, una referencia obligada al tratar acerca de la misión universitaria de la SJ, de sus universidades y escuelas de negocios.

Dado el propósito de esta investigación, y teniendo en cuenta que la misión universal de la Compañía y su **misión universitaria** han inspirado la misión y la razón de ser de sus universidades y escuelas de negocios, en la tercera parte del capítulo se presta especial atención a **la formación** de los estudiantes como una de las dimensiones o componentes esenciales de dicha misión, haciendo especial hincapié en cuál es el **ideal formativo** que inspira el quehacer universitario jesuita y, más concretamente, en cuáles son las cualidades o **rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados de las universidades y escuelas de negocios jesuitas**, según el magisterio de Arrupe, Kolvenbach y Nicolás en diversas alocuciones y discursos. Para finalizar este apartado, se presentan también los resultados de una revisión realizada de modo similar, pero a partir de los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES.

Se cierra el capítulo con un apartado final en que se presentan las principales conclusiones de la revisión literaria realizada sobre el marco conceptual necesario para desarrollar este trabajo.

## **3.2 LA COMPAÑÍA DE JESÚS Y SU MISIÓN**

En este apartado, se presenta brevemente qué es y que representa hoy en día la Compañía y, posteriormente, se expone cuál es su misión como organización, realizando previamente una aproximación conceptual que ayude a contextualizar lo visto en el capítulo anterior al referirse ahora a la SJ, una orden religiosa con varios siglos de existencia.

### **3.2.1 LA COMPAÑÍA DE JESÚS**

La Compañía de Jesús es una de las mayores órdenes religiosas de la Iglesia Católica. Fue fundada por Ignacio de Loyola, que llamó a su grupo “la Compañía de Jesús” para indicar quién era su “referente”, pero cuyo título fue latinizado en "*Societas Jesu*" cuando fue aprobada en la Bula del Papa Paulo III, el 27 septiembre de 1540. El lema de la Compañía de Jesús es *Ad Majorem Dei Gloriam* (A la mayor Gloria de Dios).

La SJ se extiende por todo el mundo, con jesuitas en más de 100 países de los cinco continentes. El 1 de enero de 2014, el total de jesuitas era de 16.986, contando con más de 160.000 laicos que colaboran en sus obras e instituciones. Su carácter internacional se ha mantenido a lo largo de su historia a pesar de haber sufrido múltiples avatares, entre

ellos, su supresión por parte del Papa Clemente XIV, en 1773, siendo restaurada más tarde por el Papa Pío VII, en 1814.

Además de fundar la SJ, los *Ejercicios Espirituales* son el principal legado que San Ignacio dejó a la Iglesia: son la fuente de la espiritualidad ignaciana que guía a los jesuitas y a sus colaboradores en su trabajo al servicio de la misión de Jesucristo en el mundo de hoy.

El nacimiento de la Compañía de Jesús supuso una novedad con respecto al resto de órdenes existentes en el momento, que básicamente eran monásticas y conventuales, en las cuales sus miembros vivían en un cierto “aislamiento”: los monjes vivían siguiendo la regla monástica de forma permanente en los monasterios, habitualmente ubicados en parajes naturales de calma y poco tránsito; y, en el caso de los frailes, en conventos, por lo general alejados del “mundanal ruido”, aunque éstos tenían la posibilidad de salir a predicar y enseñar en los pueblos y ciudades.

La novedad de la Compañía radica en que su fundador quiso que los jesuitas vivieran “en la ciudad” y estuvieran siempre preparados para desempeñar cualquier labor o ser enviados donde fueran requeridos, con una permanente disponibilidad a partir en misión. Su modelo eran los primeros discípulos de Jesús. Los jesuitas, además de los tres votos de pobreza, castidad y obediencia, habituales en las órdenes religiosas, emiten un cuarto voto de obediencia al Papa, que se refiere a las misiones específicas a las cuales éste les pueda destinar.

El trabajo de los jesuitas se desarrolla en ámbitos muy diversos. Cabe destacar su dedicación al mundo de la educación en colegios y universidades, la acción social al servicio de los colectivos más vulnerables, el trabajo intelectual en el campo de la cultura, la teología y la ciencia, o el acompañamiento espiritual, entre otros.

La Compañía de Jesús está regida por el Preósito General o Superior General (en adelante, SG), cuyo cargo es vitalicio. Por encima de él, la Congregación General (en adelante, CG) es el órgano supremo de gobierno de la Compañía. No se convoca regularmente, sino excepcionalmente en caso de muerte o renuncia del SG y para tratar de asuntos de especial importancia.

La CG reúne a jesuitas de todo el mundo que representan a toda la Compañía y, a través de debates y votaciones, promulga decretos y normas para toda la orden, pudiendo cambiar las existentes o interpretarlas correctamente. Su poder es, por tanto, legislativo. Las decisiones tomadas por la CG reciben el nombre de decretos, y tienen valor universal y perpetuo, pudiendo ser modificados solamente por otra CG.

Para su funcionamiento y coordinación, la SJ se organiza territorialmente en Provincias (80), Regiones independientes (5) y Regiones dependientes (10). Éstas se agrupan a su vez en Asistencias (9). El mayor porcentaje actual de jesuitas se encuentra en Asia, con dos Asistencias que suman más de 5.600 jesuitas (un 34% del total).

El conjunto de las normas y principios que guían la vida de los jesuitas está recogido en las Constituciones de la Compañía, que fueron redactadas por Ignacio de Loyola y que se han ido adaptando a los tiempos a través de los decretos promulgados por las CCGG, constituyendo las Normas Complementarias, aprobadas en la CG 34.

De enero a marzo de 2008, la Compañía de Jesús celebró en Roma la CG 35, en la cual fue elegido como SG el español P. Adolfo Nicolás Pachón, sustituyendo al holandés P. Peter-Hans Kolvenbach que, después de 25 años ejerciendo este cargo, había presentado su renuncia por motivo de edad.

El SG P. Adolfo Nicolás anunció en mayo de 2014 que la próxima Congregación General se celebrará a finales de 2016 y que en ella presentará su renuncia, por lo cual se elegirá a un nuevo SG.

La información y los datos básicos que se presentan en este apartado se han obtenido de las páginas web corporativas de la SJ: [www.sjweb.info](http://www.sjweb.info) y [www.jesuitas.es](http://www.jesuitas.es).

### **3.2.2 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MISIÓN DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS**

En el contexto de la Compañía de Jesús (con una visión religiosa del mundo), la palabra *misión* tiene connotaciones distintas a cuando se utiliza en el contexto del *management*. En este apartado, se analiza el papel de la misión como expresión de la identidad y vocación de una organización, en este caso religiosa, que se extiende a sus miembros y campos de acción.

Como se apuntó en el capítulo precedente, la misión expresa a qué se dedica una organización, cuál es su propósito, qué es lo que persigue. La misión enmarca la finalidad de la organización y, de alguna forma, expresa el sentido de su propia existencia. Como ya se expuso, los estudiosos e investigadores que han tratado sobre el tema de la misión ofrecen diferentes perspectivas sobre su relevancia: o como pieza clave en la planificación estratégica (*strategic tool*), o por su importancia para dotar de propósito, valores y cultura a las organizaciones (*cultural glue*). En este capítulo, se realiza una aproximación al concepto de misión más “cultural” que “estratégica”, más orientada a comprender el sentido y el propósito de la organización y de sus miembros, aunque sin relegar la dimensión estratégica, relevante para analizar el rol y la función de la misión en el desempeño y la praxis organizacional, cuestión que interesa especialmente en el estudio exploratorio posterior.

El análisis de la SJ la revela como una organización fuertemente orientada a la misión (*mission-driven*), pero con particularidades propias que requieren algunas precisiones conceptuales. Hay que señalar que la Compañía, aun teniendo un funcionamiento con unidad de gobierno y de estructura organizativa, con misión e identidad de propósito compartido y con una extensión territorial de alcance mundial, no funciona con la verticalidad y la unidireccionalidad habituales en las corporaciones y empresas multinacionales. Por ello, las declaraciones de misión de su amplia red de instituciones académicas se han formulado con autonomía, desde una inspiración misional común, pero atendiendo a circunstancias propias y a contextos sociales y culturales muy diversos.

Para la SJ, la concepción de la misión se aproxima más a la misión de las organizaciones en el sentido de identidad, razón de ser y valores, y en menor medida como pieza o herramienta estratégica. Analizada la misión de la SJ desde la perspectiva del *management*, podría considerarse axiológicamente “sobrecargada”, porque la misión de la SJ no se puede entender sin tener presente otras perspectivas que no suelen entrar en el campo de estudio del *management*.

La misión de la SJ no se puede analizar solamente en clave profesional, de gestión o de estrategia organizativa, porque contiene una perspectiva teológica (referencia a Dios), propia de una organización de base religiosa. Por otra parte, desde su fundación, la SJ se encuadra en el marco de la Iglesia Católica, lo cual confiere a su misión una nueva dimensión o perspectiva a tener en cuenta, la eclesial. Las dos perspectivas citadas son

complementarias y explican que la SJ no goce de una autonomía contingente en lo misional, como suele suceder en las empresas y organizaciones en general, porque tiene referencias “externas” (Dios y la Iglesia Católica) que explican, connotan y orientan su misión.

Además, se da otra particularidad en este tipo de organizaciones (institutos u órdenes religiosas) al referirse a la misión: la perspectiva existencial. La misión se plantea para la organización (la Compañía, en este caso) pero se traslada a sus miembros (los jesuitas) como un compromiso existencial y totalizante. La misión de la SJ es fruto de un carisma fundacional que se inserta en una tradición religiosa (el cristianismo) y que tiene como referente primero y último de sentido la figura histórica de Jesús de Nazaret.

Por ello, al aproximarse a una organización tan fuertemente orientada por su misión como es la Compañía de Jesús, hay que contemplar que su compromiso misional también alcanza la razón de ser y la misión de los centros universitarios jesuitas como tales. Las instituciones universitarias y las JBS viven las constricciones y los condicionamientos del propio contexto donde operan y las del mundo globalizado, pero lo decisivo y fundamental para orientar su acción es la misión, es su propia razón de ser. De aquí se deriva un aspecto relevante para esta investigación: cómo la misión universal de la SJ y, más concretamente, su misión universitaria se despliega y se asegura en el desempeño de las universidades y escuelas de negocios que de ella dependen.

Los centros han de buscar la manera concreta, en su contexto, de llevar a cabo del mejor modo posible su propia misión en consonancia con la misión de la SJ, la cual no les imparte directrices en un sentido normativo sino más bien orientaciones e inspiración. Buen ejemplo de ello son las palabras de Kolvenbach dirigiéndose a la Universidad de Georgetown, en 1989, cuando afirma: “Y por ello urge que esta misión, hondamente vinculada con nuestro amor preferencial a los pobres, sea *operativa* en vuestras vidas y en vuestras instituciones. Debe ocupar el primer lugar en la lista. Y aprovecho esto para mostrar mi interés en que, en la forma que convenga, esta idea aparezca en las declaraciones sobre la misión de vuestra institución. Las palabras significan algo” (Kolvenbach, 2008, p. 66).

Apuntadas las consideraciones anteriores, conviene recordar lo dicho por Nicolás, actual SG de la SJ: “La visión y la misión sirven de bien poco si no se concretan en proyectos estratégicos que puedan ser evaluados” (Nicolás, 2008, p. 180).

### **3.2.3 LA MISIÓN DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS**

La misión o el fin de la Compañía de Jesús se ha expresado de diversas formas a lo largo de la historia. Numerosos autores han estudiado la vida del fundador, Ignacio de Loyola, así como la historia de la SJ y su evolución, sus principales protagonistas y sus distintos avatares, su desarrollo en el marco de la Iglesia Católica y su extraordinaria influencia en los últimos siglos (entre otros, Guichard, 1974; Woodrow, 1985; Ravier, 1991; Lacouture, 1993; Salvat, 2001; Lowney, 2005; García Hernán, 2013; O’Malley, 2014).

Ya desde su constitución en 1540, los documentos de la época fundacional de la nueva orden religiosa reflejaron el propósito y la vocación de los fundadores, Ignacio de Loyola y su grupo de compañeros, de constituirse como un “cuerpo” cuya unidad sólo tiene sentido por su carácter misionero (apostólico) y por su vocación al “servicio en misión universal” (Salvat, 2001, pp. 175 y 295). La Compañía se define a sí misma “como un cuerpo universal con una misión universal, (...) como una comunidad de dimensiones mundiales y, simultáneamente, como una red de comunidades locales” (CG 35, 2008, d.2, n.20, p. 97). Su misión universal se ha ido formulando a lo largo del tiempo en sus documentos corporativos y en diversos campos de acción o “ministerios”.

La aprobación de la fórmula del Instituto de la Compañía de Jesús por parte de Paulo III, en *Regimini militantis Ecclesiae*, del 27 de septiembre de 1540, estableció por vez primera el fin o la misión de:

Una Compañía fundada ante todo para atender principalmente al provecho de las almas en la vida y doctrina cristiana y para la propagación de la fe, por medio de predicaciones públicas, y ministerio de la palabra de Dios, de ejercicios espirituales, y de obras de caridad, y concretamente por medio de la educación en el Cristianismo de los niños e ignorantes, y de la consolación espiritual de los fieles cristianos, oyendo sus confesiones (Compañía de Jesús, 1996, p. 28).

Posteriormente, las Constituciones de 1541 y las sucesivas CCGG han ido recogiendo dicha misión. “Dentro de esta variedad y riqueza de expresiones sobre una misma y única vocación, queda claro que el fin de la Compañía tiene un objetivo central y fundamental:

el servicio de la fe ‘para ayudar a las ánimas’. Y queda también claro que este servicio se hace ‘en misión universal’” (Salvat, 2001, p. 295).

Cabe resaltar que la CG 32, celebrada en 1975, en su ya célebre decreto 4, en el número 2, redefinió la misión de la Compañía como “el servicio de la fe, del cual la promoción de la justicia es una exigencia absoluta, en cuanto forma parte de la reconciliación de los hombres exigida por la reconciliación de ellos mismos con Dios” (CG 32, d.4, n.2, p. 69). Esta declaración de misión de la SJ ha influido decisivamente en las formulaciones posteriores y en la evolución de la Compañía en las últimas décadas y en la práctica posterior.

Kolvenbach, refiriéndose a la CG 32, afirma en su discurso en la Universidad Javeriana (Bogotá, 1990): “La terminología nueva usada al interior de la Compañía por su máxima autoridad dentro de la Orden, que es la Congregación General, para reformular la misión hoy, es: el servicio de la fe y la promoción de la justicia; una misión hondamente vinculada con nuestro amor preferencial a los pobres y en solidaridad con ellos” (Kolvenbach, 2009, pp. 69-70).

En la CG 33, se examinó todo lo realizado por la Compañía de acuerdo con las CCGG 31 y 32, y se concluyó dicho examen confirmando la misión tal como se formula en las dos CCGG precedentes, particularmente en los decretos 2 y 4 de la CG 32, que “expresan nuestra misión hoy con tal profundidad y claridad que en el futuro los hemos de tener como guía en la selección de nuestros trabajos”, y se refería a continuación a “la *integración* del servicio de la fe y de la promoción de la justicia en una única e inseparable misión; la *universalidad* de esta misión, que abarca todos los ministerios a los que nos dedicamos; el *discernimiento* para llevar a cabo esta misión” y finalmente a que se trata de “una misión que se confiere a *todo el Cuerpo* de la Compañía” (CG 33, 1983, d.1, n.38, p. 71).

Transcurridos veinte años de la CG 32, en la CG 34 se confirma y amplía la formulación de la CG 32 de este modo: “nuestra misión de servicio de la fe y promoción de la justicia debe ensancharse para incluir como dimensiones esenciales la proclamación del Evangelio, el diálogo y la evangelización de la cultura” (CG 34, 1995, d.2, n.20, p. 83).

En 2008, se reunió la CG 35, la última celebrada por la SJ. En ella, la Compañía confirmó la misión que da sentido a su vida religiosa y apostólica en la Iglesia, afirmando en su decreto 3:

El fin de nuestra misión (el servicio de la fe) y su principio integrador (la fe dirigida a hacia justicia del reino) están así dinámicamente con la proclamación inculturada del Evangelio y el diálogo con otras tradiciones religiosas como dimensiones de la evangelización. (CG 35, 2008, d.3, n.2, p. 116).

Así, el citado principio integrador (la fe dirigida hacia la justicia) extiende su influjo a nuevas dimensiones que forman una matriz de rasgos esenciales dentro de la misión única de la SJ (CG 35, 2008).

A continuación, en la Figura 3.1 se presenta la misión de la Compañía tal como se muestra en su página web corporativa (agosto de 2015), que recoge y adapta lo establecido en la CG 35, la última celebrada.

## Desafíos para nuestra misión hoy: Enviados a las fronteras

En este **nuevo mundo**

de comunicación **inmediata** y de **tecnología** digital ,  
de **mercados** globales ,  
y de aspiraciones universales de **paz** y bienestar ,

nos enfrentamos a **tensiones y paradojas** crecientes

vivimos en una cultura que privilegia la autonomía y el presente  
y sin embargo el mundo tiene una gran necesidad de construir un **futuro en  
solidaridad** ;

contamos con mejores medios de comunicación  
pero experimentamos a menudo **la soledad y la exclusión** ;

algunos se benefician enormemente ,  
mientras otros son **marginados** y excluidos ;

nuestro mundo es cada vez más transnacional ,  
y sin embargo necesita afirmar y proteger sus identidades locales y particulares;

nuestro conocimiento científico se acerca  
a **los más profundos misterios de la vida** ,  
y sin embargo la propia **dignidad de la vida**  
**y el mismo mundo en que vivimos**  
continúan **amenazadas** .

En este mundo global, marcado por tan profundos cambios

queremos **profundizar ahora nuestra comprensión** de  
la llamada a servir **la fe**,  
promover **la justicia**  
y **dialogar con la cultura y otras religiones**

a la luz del mandato apostólico de establecer **relaciones justas**  
con **Dios**, con **los demás**, y con **la creación**

*[Congregación General 35 de la Compañía de Jesús, 2008, Decreto 3]*

Figura 3.1 **La misión de la SJ en la CG 35**

Fuente: [www.sjweb.info](http://www.sjweb.info)

Como se aprecia en la figura anterior, la Compañía presenta una versión de su misión en que destaca los desafíos del nuevo mundo, sus tensiones y paradojas, lo cual invita a profundizar en la comprensión de la llamada a servir la fe, promover la justicia y dialogar con la cultura y las otras religiones, a fin de ser enviados a las fronteras para establecer relaciones justas con Dios, con los demás y con la creación.

### 3.3 LA MISIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS

En este apartado, se presenta cómo la Compañía de Jesús plantea y formula su tarea misional en el campo intelectual y universitario, con una apuesta por el ministerio de la educación que, si bien no fue fundacional, cuajó ya en sus primeros tiempos, antes del fallecimiento de su fundador, y experimentó un desarrollo extraordinario en los siglos posteriores hasta conformar una de las tradiciones educativas más relevantes de la historia y contar con una de las mayores redes mundiales de centros de educación superior, universidades y escuelas de negocios en la actualidad.

Dado el propósito de esta investigación interesa revisar y profundizar en la concepción de la misión universitaria de la SJ, observando una especial atención a la **formación** como una de sus dimensiones clave, a su **ideal formativo** y a las cualidades o **rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados** de sus universidades y escuelas de negocios.

Sobre las fuentes documentales consultadas para la revisión de la literatura que se presenta en este capítulo, hay que reseñar que se han revisado básica y fundamentalmente fuentes primarias de la propia SJ. Conviene apuntar que, dada su relevancia institucional y trayectoria histórica, existe una extensa bibliografía acerca de la SJ y de su misión, tanto en publicaciones propias como ajenas, repartida por muchos países y publicada en diversas lenguas. Sucede también algo parecido en el ámbito universitario y de las escuelas de negocios, explicable por la extensa red de centros y colaboradores de la SJ en la educación superior, así como por la relevancia y el prestigio de muchas de sus instituciones, todo lo cual ha generado un amplio abanico de estudios, artículos y trabajos de investigación. Sobre este punto, como ya se mencionó en el capítulo anterior, se puede consultar el anexo 1.

La revisión de las fuentes documentales primarias resulta imprescindible para conocer “de primera mano” y “de voz autorizada”, es decir, a partir de los documentos corporativos de la SJ y del magisterio de sus SSGG, cómo se expresan y formulan su misión, su misión universitaria y su ideal formativo, así como los rasgos o cualidades que han de caracterizar a los egresados de sus universidades y escuelas de negocios. En la siguiente Tabla 3.1, se presentan dichas fuentes, y se enumeran los principales documentos revisados clasificados según su tipología.

Tabla 3.1 **Fuentes documentales primarias consultadas en este estudio**

<b>Tipología</b>	<b>Documento</b>
Escritos del fundador	Ejercicios Espirituales Las Constituciones de la Compañía de Jesús
Documentos de la Compañía de Jesús (o documentos corporativos de la SJ)	Congregaciones Generales Características de la Educación de la Compañía de Jesús Paradigma Pedagógico Ignaciano La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía ( <i>Promotio Iustitiae</i> , nº 116)
Magisterio de los Superiores Generales	Cartas, discursos, alocuciones y conferencias de los Superiores Generales: – Pedro Arrupe – Peter-Hans Kolvenbach – Adolfo Nicolás

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.1 LA TRADICIÓN EDUCATIVA Y LA PRESENCIA EN EL MUNDO UNIVERSITARIO**

Para un mejor acercamiento al origen y a la razón de ser de la implicación de la SJ en la educación y en el mundo universitario, a continuación se presenta brevemente la tradición educativa de la SJ y una descripción general de su presencia en el mundo universitario y de las escuelas de negocios.

#### **La tradición educativa**

La Compañía nació en un medio universitario, pero no con el propósito de fundar colegios y universidades. Kolvenbach afirma en su discurso en Monte Cucco, Roma, en 2001: “Es necesario remontarnos al carisma fundacional de Ignacio para entender cabalmente la evolución de la Compañía en su compromiso educativo y para reencontrar el sentido de la educación jesuítica hoy” (Kolvenbach, 2008, p. 193), recuerda más tarde que: “Las Constituciones de 1541 imponen todavía una prohibición: *no studios ni lectiones en la Compañía*”, y añade a continuación: “Para la formación y educación de los jesuitas, la

Compañía al principio se contenta con aprovechar pasivamente las estructuras universitarias existentes, como en Coimbra y en Padua, en Lovaina y en Colonia. Sólo en 1548, ocho años antes de la muerte de Ignacio, el compromiso se convierte de pasivo en activo, más aún, ultra activo.” (Ibíd., p. 193).

Ignacio cuando funda la SJ con sus compañeros no tiene intención de trabajar en la educación, y evita crear y promover colegios y universidades. Le evolución seguida en los primeros años de la Compañía y la progresiva visión de Ignacio acerca de las necesidades e importancia de una formación a fondo de las personas, su voluntad de extender el bien de forma más universal y su espiritualidad abierta al conocimiento de lo real le llevan más adelante a determinar su decisión de entrar en el mundo educativo en general, y en el universitario en particular, que tanto Ignacio como sus compañeros conocen bien y saben valorar por experiencia propia. Concretamente, en la Universidad de París conoció Ignacio a sus primeros compañeros y fue en ese ambiente universitario donde se gestó la idea de iniciar una obra en común, que más adelante se concretó en la creación de la Compañía de Jesús.

Como señala Kolvenbach, en su citado discurso en la Universidad Javeriana (1990): “Conocían perfectamente la vida universitaria y eran todos graduados de la Universidad de París, no fundaron una Orden dedicada, puntual y exclusivamente, a la educación de la juventud. Se trataba de un Instituto religioso con unas perspectivas muy amplias y flexibles: ‘la mayor gloria de Dios’, ‘el provecho de las almas en la vida y doctrina cristiana’, ‘la propagación de la fe’ por estos medios: lecciones públicas, al servicio de la palabra de Dios, los Ejercicios Espirituales y obras de caridad, muy en concreto la instrucción de los niños e ignorantes, y, por último, la espiritual consolación de los fieles oyendo sus confesiones (cf. Fórmula del Instituto aprobada por Paulo III)” (Kolvenbach, 2009, pp. 68-69).

Con esta concepción misional, no parecía lógica al principio la dedicación de la SJ a la educación institucionalizada pero, como afirma Kolvenbach, “en un hombre como Ignacio que, al tener la doble experiencia de la bondad de una seria formación universitaria y de los efectos catastróficos de la falta de educación, tanto en el clero como en los seglares, va optando por esta forma de apostolado. Al hacerlo, no tiene él la conciencia de estar traicionando el ideal primigenio.” (...). Más adelante, según explica Kolvenbach, esta opción de la SJ por el apostolado de la educación en colegios y

universidades se abre paso lentamente “hasta madurar y convertírsele al mismo Ignacio en un axioma indiscutible. En el año de su muerte escribe a Felipe II: ‘Todo el bien de la Cristiandad y de todo el mundo, depende de la buena educación de la juventud’” (Ibíd., pp. 68-69).

Así, cuando murió Ignacio de Loyola en 1556, dieciséis años después de la fundación de la Compañía, ya se habían puesto en marcha 33 colegios en toda Europa y estaban aprobados otros seis. Los jesuitas no alcanzaban en ese momento el número de mil.

“La Compañía fue la primera orden religiosa católica que procuró educación formal como ministerio prioritario, mucho antes de que los estados asumieran este compromiso (...). Antes de la supresión de la Compañía en 1773, ésta contaba con una red de más de 800 instituciones educativas repartidas por todo el mundo” (O’Malley, 1995, p. 33, citado en Secretariado para la Justicia Social y la Ecología de la Compañía de Jesús, *Promotio Iustitiae*, 2014/3, n° 116, pp. 8-9).

Desde muy pronto, los jesuitas abrieron nuevos caminos en la educación para lo que era habitual en aquel tiempo. Si las órdenes religiosas anteriores se habían dedicado fundamentalmente a la enseñanza de la teología y de la filosofía, la SJ promovió la enseñanza de las humanidades para dar un mejor fundamento a ambas. Desde esta convicción la Compañía fue diseñando un sistema pedagógico que sintetizaba el saber de la Antigüedad clásica con las nuevas corrientes de la época (el Renacimiento), y todo ello inspirado por el proyecto humano y espiritual de San Ignacio.

Uno de los primeros documentos pedagógicos (*Ratio*) de la SJ, de 1565, se debe a Diego de Ledesma, y es un referente para todos los colegios jesuitas de la época. El propósito de la educación jesuita, según Ledesma, quedó reflejado en un párrafo de su *Ratio* que inspiraría siglos después al SG Kolvenbach para formular lo que se ha dado en llamar el “paradigma Ledesma-Kolvenbach”, que fue propuesto a las universidades jesuitas por primera vez en un discurso en Roma (Monte Cucco), en 2001 (Agúndez, 2010; Margenat, 2010), y que se aborda más adelante en este capítulo.

La experiencia educativa de los primeros decenios y el documento apuntado en el párrafo anterior dieron lugar al documento pedagógico más relevante en la historia de la Compañía, conocido por el título abreviado de *Ratio Studiorum* (La ordenación de los estudios de los jesuitas). Fue el primer documento oficialmente aprobado y promulgado,

en 1599, por un SG de la Compañía, el P. Claudio Acquaviva, después de un proceso de lenta gestación y que contaba con precedentes en la elaboración de “*Ratios*” por parte de insignes jesuitas, como los PP. Nadal, Coudret y Ledesma. A este respecto, Gil Coria señala que “puede considerarse a Diego de Ledesma como el más destacado e inmediato predecesor de la *Ratio Studiorum* del Padre Acquaviva. Y al Padre Nadal como el primer y principal precursor de las ordenaciones y reglas de este Plan u Ordo de estudios. Bien aclarado que, en lo esencial, Nadal y Ledesma no hicieron más que transparentar y aplicar en fórmulas más precisas la primigenia inspiración de Ignacio de Loyola plasmada en las *Constituciones*, sobre todo en la Parte IV” (Gil Coria, 1999, pp. 39-40).

La *Ratio Studiorum* contiene una declaración sobre el fin (misión) de la educación jesuita y se estructura en 30 capítulos o *reglas*, dedicados a las diversas funciones o cargos relacionados con la enseñanza. Se convirtió en un reglamento o plan de estudios obligatorio y estable hasta prácticamente finales del siglo XVIII, aunque como currículo único y básico y modo de proceder sería común a los colegios y universidades jesuitas de muchos países hasta después de la Segunda Guerra Mundial (Margenat, 2010). En todo caso, ha sido un documento que ha inspirado y guiado la actividad educativa de la Compañía durante varios siglos.

La *Ratio Studiorum* traduce al campo de la educación la intuición inicial de Ignacio y de su espiritualidad. Por ello, ocupan un lugar central no sólo las cuestiones metodológicas, sino los contenidos: la visión de la persona que ha de servir de modelo para la formación y la visión del mundo que se transmite con el propósito de mejorarlo. Algo muy próximo a los presupuestos del humanismo renacentista, marcado por la atención al desarrollo de las propias capacidades, lo que hoy se denomina una educación personalizada.

Como señala Eduard Bonet: “Los colegios jesuitas constituyeron el mejor sistema educativo de Europa durante más de doscientos años, desde mediados del siglo XVII hasta el último cuarto del siglo XIX, y siguen siendo muy buenos” (Bonet, 2015).

En el siglo pasado, el P. Pedro Arrupe, SG entre 1965 y 1983, planteó como objetivo de las instituciones educativas formar “agentes de cambio” y “hombres para los demás”. Con su impulso y orientación, y con la finalidad de adaptar las instituciones educativas a las nuevas condiciones sociales y a la redefinición de la misión de la Compañía formulada en el CG 32, al acercarse al cuarto centenario de la *Ratio Studiorum*, la SJ produce dos

documentos de rango universal, principalmente orientados a la educación secundaria, que recogen la herencia ignaciana y formulan para los nuevos tiempos su propuesta educativa: *Características de la Educación de la Compañía de Jesús* (1986) y *Pedagogía Ignaciana, un planteamiento práctico* (1993). En ellos, se actualiza la *Ratio Studiorum*, orientando la educación hacia el compromiso para formar a “hombres y mujeres para los demás”, con una marcada perspectiva que vincula la fe y la lucha por la justicia, con un acento particular en la preocupación por los pobres.

Nicolás, en el Ateneo de Manila, resalta la importancia de ambos documentos y el impulso que dio Arrupe a esta concepción del compromiso educativo, con estas palabras: “esos excelentes documentos que todavía tienen mucho que decirnos: *Las Características de la Educación Jesuita, Los Paradigmas de la Pedagogía Ignaciana*, y el ya clásico discurso del Padre Arrupe de 1973, “Hombres para los demás” (Nicolás, 2009a, p. 2).

### **La presencia en el mundo universitario**

Actualmente, la Compañía tiene instituciones en todos los niveles educativos: universidades, colegios, centros de formación profesional y redes educativas, y se benefician de su actividad educativa global casi 3 millones de estudiantes en unos 4.000 centros dispersos por todo el mundo.

Como se mencionó anteriormente, tuvo que pasar un cierto tiempo desde la fundación de la SJ para que, en palabras de Kolvenbach (Frascati, Roma, 1985), “la Compañía reconociese la eficacia apostólica de la educación y crease sus propias instituciones de educación secundaria y universitaria donde se formasen sus propios escolares y alumnos seculares. De ese modo, la educación se convirtió en una prioridad apostólica” (Kolvenbach, 2008, p. 36)<sup>3</sup>, contribuyendo a que “los jesuitas se lancen en 1548 a la educación, fundando universidades y colegios, debido a las carencias que se constatan en la enseñanza universitaria de su época. Con ella comienza una aventura que, a la muerte de Ignacio en mil quinientos cincuenta y seis, ha logrado ya la fundación de cuarenta instituciones de enseñanza superior, las cuales suman hoy más de doscientas dos universidades en todo el mundo” (Ibíd., pp. 239-240).

---

<sup>3</sup> La referencia a Kolvenbach (2008) es muy habitual en este trabajo. *Discursos Universitarios. P. Peter – Hans Kolvenbach* es un libro que recoge sus principales discursos universitarios, seleccionados e introducidos por Melecio Agúndez, S.J., editado por UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.

Actualmente, como quedó reflejado en un apartado anterior, entre las actividades de los jesuitas ocupa un lugar destacado el trabajo en el campo intelectual, con una dedicación que quiere dar respuesta a las necesidades del mundo globalizado de hoy trabajando en diversas áreas, especialmente la teología, la ciencia y la cultura. La SJ cuenta con numerosas facultades de teología, institutos, centros de pensamiento y educación superior, así como con numerosas universidades en las cuales miles de profesores y especialistas realizan su labor docente y de investigación, contando con un número muy elevado de publicaciones y una presencia pública muy notable en muchos países. A lo largo de los siglos, grandes figuras jesuitas han destacado en los diversos campos del conocimiento científico, social, cultural y teológico, y han contribuido con sus aportaciones al desarrollo del saber humano.

De hecho, la Compañía fue la primera orden religiosa en fundar una universidad al crear el Colegio Romano en 1551, matriz de la actual Universidad Gregoriana en Roma. En la actualidad, la SJ cuenta aproximadamente con doscientas universidades y centros de educación superior repartidos por todo el mundo, en los cinco continentes, con alrededor de 700.000 estudiantes. A través de esta red, lleva a cabo su servicio a la sociedad y a la Iglesia en los campos de la ciencia y la cultura, de la docencia y la investigación.

La Compañía cuenta con un Secretariado de la Educación Superior cuya labor se centra en promover la identidad jesuita en sus universidades e instituciones de educación superior a escala mundial; asistir y coordinar las actividades entre asociaciones regionales desarrollando una red entre regiones y culturas; promover intercambios entre universidades jesuitas por todo el mundo para tratar temáticas de carácter global; asistir y apoyar el desarrollo de iniciativas de cooperación con centros y universidades en países de necesidad; y mantener una base de datos global de la educación superior de la SJ. Según el directorio de la Educación Superior de la Compañía de Jesús (consultado en julio de 2015, en la página web corporativa de la SJ: [www.sjweb.info](http://www.sjweb.info)), el número de instituciones académicas que forman parte de su red en las distintas regiones del mundo es el siguiente: África (15), Asia Pacífico (19), Europa (38), Latinoamérica (31), Norteamérica (30) y Asia (53), que suman un total de 186.

En lo referente a las escuelas de negocios jesuitas, habitualmente integradas en las universidades y centros de educación superior de la Compañía, existe una asociación internacional de referencia, la IAJBS, ya mencionada en el capítulo anterior, cuya misión

es “optimizar las capacidades de los decanos y de los administradores de las escuelas de negocios para que sean líderes en la creación y en la transmisión de erudición y de conocimientos que preparen a los estudiantes para ejercer la profesión y la vocación de liderazgo en los negocios, en una economía global” (www.iajbs.org).

En España, existe una red jesuita de universidades y centros de educación superior denominada Universidades Jesuitas – UNIJES, ya mencionada anteriormente, que reúne el conjunto de centros que integran el Sector de Educación Superior de la Provincia de España de la Compañía de Jesús (www.unijes.net).

Parte de la información contenida en este capítulo se ha obtenido de las páginas web corporativas de la SJ: www.sjweb.info y www.jesuitas.es.

### **3.3.2 LA MISIÓN INTELECTUAL Y UNIVERSITARIA**

Como se puso de manifiesto en el apartado anterior, los colegios y las universidades aparecieron como proyecto apostólico de la Compañía años después de que Ignacio la fundara. Ni en su etapa universitaria ni en la etapa inicial después de la fundación, Ignacio pensó y deliberó acerca de proyectos e instituciones educativas propias de la Compañía. Con el tiempo, fruto de su deseo primario de un mejor servicio a las personas, de la necesidad de contar con una buena formación y de preparar a candidatos de “buena índole y esperanza”, Ignacio y sus compañeros pensaron y decidieron fundar colegios e instituciones educativas para los jóvenes jesuitas y para ofrecer un mejor servicio a las gentes de su época.

A este respecto, en su alocución en México en 2010, ante los representantes de la educación superior y de las universidades jesuitas del mundo, Nicolás señala que “es llamativo que en las Constituciones, Ignacio deja claro por qué se ha decidido por la idea de lo que él llama ‘Universidades de la Compañía’: La Compañía de Jesús acepta el ‘carga de universidades’ para que los ‘beneficios’ de ‘mejorar la enseñanza y la vida...se extiendan más universalmente’. El *Bien más universal* es lo que mueve a Ignacio a aceptar la responsabilidad de las universidades.” (Nicolás, 2010, p. 10).

Por su interés como referencia “constituyente”, se reproduce a continuación el texto de las Constituciones, recogido por Salvat (2001), que apunta que el primer capítulo dedicado a las universidades se inicia con un párrafo que “puede considerarse prólogo a

todo el tratado; un prólogo que complementa lo que se ha dicho sobre los colegios y que nos hace entender cómo la aceptación de las Universidades por parte de la Compañía ha de formar parte de su ‘servir en misión universal’:

*Por la misma razón de caridad con que se aceptan los colegios y se tienen en ellos escuelas públicas para la edificación en doctrina y vida no solamente de los nuestros, pero aún más de los de fuera de la Compañía, se podrá ella extender a tomar asunto de universidades, en las cuales se extienda más universalmente este fruto, así en la facultades que se enseñan, como en la gente que concurre, y grados que se dan para en otras partes con autoridad poder enseñar lo que en estas bien aprendieren a gloria de Dios nuestro Señor. (Salvat, 2001, pp. 149-150)*

Para conocer cómo se origina y cómo se formula la misión intelectual y universitaria de la SJ, se han revisado básicamente los textos de las últimas CCGG, así como los principales discursos y alocuciones de sus SSGG, ya que su magisterio es la siguiente “fuente de autoridad”.

La educación y las universidades entraron en el proyecto de la SJ porque contribuían al proyecto misional como un valioso instrumento al servicio del “bien más universal”, y con el paso del tiempo se convirtieron en uno de los campos de acción o ministerios más relevantes para la Compañía. De hecho, al ministerio intelectual y al trabajo universitario se han dedicado muchos jesuitas desde la época fundacional, pues Ignacio de Loyola creyó desde el principio en el envío de jesuitas a las universidades “como a sitios donde conseguir un bien más universal”.

La misión universitaria se enmarca en la misión intelectual de la SJ, en su ministerio o apostolado intelectual. En este estudio, y en este capítulo concretamente, el interés se centra en la misión universitaria, en cómo se concreta la misión universal de la SJ en el ámbito universitario. Para ello, no se puede eludir la referencia al “ministerio intelectual”, que engloba la tarea universitaria y también el trabajo que desarrollan muchos jesuitas y muchas obras de la Compañía que no están encuadradas en el sistema universitario, como son las “casas de escritores”, los centros e institutos de pensamiento y acción social, la extensa red de publicaciones y revistas, etc.

No obstante, el lenguaje en este terreno puede resultar confuso. A este respecto, Nicolás apunta lo siguiente en México, en 2010: “Estaréis de acuerdo conmigo, en que si somos fieles a nuestra herencia ignaciana, la investigación de nuestras universidades debe siempre, y en última instancia, concebirse en términos de lo que la CG 34 llama

‘ministerio intelectual’ o ‘apostolado intelectual’ (esto es lenguaje jesuita. Y un punto tangencial, pero importante, es indicar que el apostolado intelectual, es a veces un término confuso, que se aplica a todas las Obras y Apostolados jesuitas).” (Nicolás, 2010, p. 10).

Para la Compañía, el apostolado intelectual es un campo de acción muy relevante para poder abordar cualquier tema y reto de un modo intelectualmente profundo y riguroso. A la SJ le importa la solvencia intelectual, tanto en el marco universitario como fuera de él, para poder desarrollar su misión con mayor consistencia y “conocimiento de causa”.

La CG 35 (2008) considera el apostolado intelectual como una de las cinco preferencias apostólicas globales de la Compañía, y resalta que este apostolado ha sido una característica definitoria de la SJ desde sus comienzos y que, “teniendo en cuenta los complejos e interrelacionados retos que los jesuitas han de afrontar en todos los sectores apostólicos, la Congregación hace un llamamiento a reforzar y renovar este apostolado como un medio privilegiado para que la Compañía pueda responder adecuadamente a la importante contribución intelectual que nos pide la Iglesia” (CG 35, d.3, n.39, pp. 134-135).

En referencia al mundo universitario, como ya se mencionó, la presencia de la SJ fue pionera y también original, realizando una aportación singular. En palabras de Kolvenbach (Monte Cucco, Roma, 2001): “Las universidades jesuitas surgieron como una crítica frente a un modelo de universidad cerrada en sí misma, heredera de las ‘escuelas catedrales’ e incapaz de encontrar respuestas a los nuevos tiempos. Aunque con reticencia al principio, los jesuitas hicieron una clara opción por el humanismo cristiano, y a través de la educación contribuyeron a la configuración de la nueva sociedad” (Kolvenbach, 2008, p. 201).

Hay que resaltar el hecho de que la CG 34 (1995) dedique un apartado especial a “La Compañía y la vida universitaria” (Decreto 17), en cuya introducción se recuerda que las anteriores CCGG habían tratado el tema de modo parcial y sin mayor profundización, aunque se destacara su importancia. Ya en el propio decreto se subraya la relevancia del trabajo universitario al reconocer que las universidades son “encrucijadas de crucial importancia social”, pero que el desarrollo que ha experimentado la educación superior de la SJ en los últimos años ha sido muy rápido, con un mayor tamaño y con mayor complejidad institucional y de estructuras de gobierno, al tiempo que se da una

disminución del número de jesuitas dedicados al mundo universitario, lo cual supone un importante reto para la Compañía. Para afrontarlo, se plantea que hay que trabajar “para mantener y aun fortalecer el carácter específico de cada una de nuestras instituciones: en cuanto *jesuítica* y en cuanto *Universidad*.” (CG 34, 1995, d.17, n 5, p. 346), y se alerta de que, en el futuro, tanto el sustantivo como el adjetivo han de ser plenamente respetados. De ello se tratará en el siguiente apartado al referirse a la identidad de las universidades jesuitas como uno de los principales retos de la misión universitaria de la SJ.

Kolvenbach, en 2001, repasa la importancia concedida por las últimas CCGG al trabajo intelectual y universitario, y da cuenta de la significativa evolución seguida por la SJ en este ámbito, al afirmar que “no estará de más recordar que ya la CG 31 (1965) subrayó la importancia de este apostolado, insistió en la necesidad de preparar personal competente y pidió que se dieran facilidades a quienes trabajan en instituciones de la Compañía, o en otras universidades e instituciones científicas ajenas a la Compañía” (Kolvenbach, 2008, pp.197-198). Más adelante prosigue diciendo: “La CG 32 (1975), que para algunos pareció significar un cuestionamiento del apostolado universitario en aras del activismo social, en realidad insistió en el rigor científico de la investigación social y en la necesidad de consagrarse al estudio austero y profundo requerido para la comprensión de los problemas contemporáneos.

La CG 33 (1983) volvió a recalcar la importancia del apostolado social y de la investigación, recomendando una mayor relación entre el campo intelectual, el pastoral y el social. La tensión y el malestar duraron muchos años, agravados por una desafección de los jóvenes con respecto a la educación. Esta situación, en general, parece hoy haberse revertido, aunque la disminución del reclutamiento jesuítico y la edad de los jesuitas en algunos países plantean un serio problema a mediano plazo” (Ibíd., p. 198).

La CG 35 (2008), la última celebrada, cuyo objetivo primordial fue la elección de un nuevo SG, no profundizó particularmente en el tema de la universidad, pero puso de relieve la importancia del apostolado intelectual como una de las preferencias apostólicas globales de la SJ para afrontar los problemas relativos a la promoción de la justicia, así como para realizar una investigación rigurosa en el campo teológico y seguir profundizando en el diálogo con el mundo moderno, con las culturas y las religiones (CG 35, d.3 n.39, p. 65).

Por su parte, Nicolás, haciendo referencia a la CG 35 en su discurso con motivo de la celebración del 125° aniversario de la Universidad de Deusto (Bilbao, 2011), señala: “Para la Compañía de Jesús, la Universidad juega un papel central y muy importante. Hemos sido testigos de cómo los proyectos, aun los más creativos y originales, duran muy poco y son, al parecer, muy vulnerables al paso del tiempo. Por eso, la Congregación General 35 hizo un llamamiento para reforzar el apostolado intelectual ‘como un medio privilegiado para que la Compañía pueda responder adecuadamente a la importante contribución intelectual que nos pide la Iglesia’”. “Más adelante, hace alusión a la relevancia de la tarea universitaria para el conjunto de la SJ y de sus diversas obras: “Necesitamos el apoyo de la Universidad y su sabiduría, su capacidad de investigar y profundizar, su dominio de la técnica, etc. para sostener nuestras restantes obras, al servicio de la humanidad, especialmente de los pobres, y para afrontar los nuevos retos de la globalización y la economía” (Nicolás, 2011, p. 6).

En los principales discursos y conferencias de los SSGG acerca de la misión universitaria de la SJ, se evidencia la importancia concedida a este ministerio desde sus orígenes, así como su relevancia cultural, social y apostólica en el presente. Estos discursos y conferencias constituyen lo que podría denominarse “magisterio universitario” de la SJ. Se comunica ante diversos auditorios y con motivo de circunstancias particulares: aniversarios de relevantes instituciones académicas jesuitas, reuniones internacionales de universidades SJ, encuentros de antiguos alumnos, reuniones de órganos de gobierno y asambleas, etc. En ellos, se presentan formulaciones, adaptaciones e implicaciones de la misión de la SJ en el ámbito universitario, y se enfatizan ciertos temas según el contexto y la oportunidad, destacando entre otros: el servicio de la fe y la promoción de la justicia en la educación universitaria; la identidad y la misión de las universidades jesuitas; el diálogo entre la fe y la razón, la fe y la ciencia, y la fe y la cultura; las características de la educación y del modelo universitario jesuita; la pedagogía ignaciana; la colaboración con los laicos; la educación superior a luz del carisma ignaciano; los desafíos de la universidad; etc.

En las últimas décadas, Kolvenbach y Nicolás han expresado reiteradamente la importancia apostólica de la tarea universitaria y su estrecha relación con el núcleo misionero de la SJ. Así, Kolvenbach, en la presentación de la recopilación de sus discursos universitarios, señala “Me atrevería a afirmar que la universidad jesuítica ha nacido ‘*ex corde Societatis*’ (del corazón de la Compañía)” (Kolvenbach, 2008, p. 5).

O, como afirma años después Nicolás, en 2013, ante la UNICAP (Recife, Brasil): “De alguna forma la orden de los Jesuitas nació de un grupo de estudiantes universitarios que soñaban con un mundo diferente. Ese grupo de los primeros compañeros quería transformar el mundo a partir de las personas, buscando así mediar la manifestación de Dios y darle gloria. (...) Nacida del corazón de la Iglesia en tiempo de reformas, la SJ surgió en medio de la efervescencia universitaria de París y de ese grupo de compañeros liderados por Ignacio de Loyola” (Nicolás, 2013a, p. 2).

En este contexto, cabe citar la constitución apostólica *Ex Corde Ecclesiae* del Papa Juan Pablo II sobre las universidades católicas, que se inicia y finaliza de este modo:

Nacida del corazón de la Iglesia, la Universidad católica se inserta en el curso de la tradición que se remonta al origen mismo de la Universidad como institución, y se ha revelado siempre como un centro incomparable de creatividad y de irradiación del saber para el bien de la humanidad. Por su vocación la *Universi magistrorum et scholarium* se consagra a la investigación, a la enseñanza y a la formación de los estudiantes, libremente reunidos con sus maestros, animados todos por el mismo amor del saber (...).

Con vivísima esperanza dirijo este documento a todos los hombres y mujeres que están empeñados, de formas diversas, en la alta misión de la enseñanza superior católica (...). La Iglesia y el mundo necesitan de vuestro testimonio y de vuestra competente, libre y responsable contribución.

Nicolás hace referencia a la *Ex Corde Ecclesiae* en su intervención en la Universidad de Deusto (2011) cuando, después de citar cómo se inicia esta constitución apostólica, afirma que “Ignacio vio esto con claridad y quiso preservar para los jesuitas el tesoro de las universidades; él había podido experimentarlo y deseó que todos los jesuitas frecuntaran la universidad; optó porque abriésemos nuestras propias universidades, incluso contra lo que anteriormente había sentido y pensado. Ha sido y sigue siéndolo parte de una sagrada misión que los jesuitas han sentido siempre como propia” (Nicolás, 2011, p. 5).

Nicolás remarca la importancia apostólica de las universidades y, refiriéndose específicamente a su dimensión misional formativa, afirma en su discurso en la UNICAP: “La universidad como tal podría haber quedado solamente como un lugar histórico del encuentro del grupo de compañeros que fundaron la Compañía de Jesús. Pero, ese punto de partida acabo volviéndose, efectivamente, en un campo apostólico privilegiado del trabajo con la formación de la juventud, aquí como en muchos lugares del mundo” (Nicolás, 2013a, p. 3).

El magisterio de los SSGG se va actualizando a luz de lo dispuesto por las CCGG y en función de los nuevos tiempos, lenguajes y circunstancias, siendo sus discursos y conferencias interpretaciones autorizadas de la misión universitaria y, en este sentido, documentos con los cuales cabe confrontar la misión de las diversas instituciones de educación superior jesuitas. En todo caso, como apunta Nicolás en Recife, “la misión universitaria es una tradición en constante *aggiornamento*, para usar esa bella expresión del Concilio Vaticano II que indica la necesidad vital de actualización de los motivos fundamentales de una institución.” (Ibíd., p. 5).

En un próximo apartado, se revisa el magisterio de Arrupe, Kolvenbach y Nicolás, repasando sus principales discursos y alocuciones, y se centra la atención específicamente en la formación, una de las dimensiones clave de la misión universitaria de la SJ. La formación (o sus voces equivalentes en este contexto: educación, enseñanza, docencia, aprendizaje) es una función esencial de cualquier universidad. Como se ha visto en la revisión efectuada de la literatura de la SJ, su tratamiento es muy amplio en el magisterio de sus SSGG, que le atribuyen una gran relevancia misional y apostólica. En esta investigación, el componente misional en que se focaliza la atención es la formación y, más concretamente, el ideal formativo de la SJ, el tipo de personas que se aspira a formar y los rasgos o cualidades del perfil de los egresados de sus universidades y escuelas de negocios.

### **3.3.3 RETOS Y PRIORIDADES ACTUALES DE LA MISIÓN UNIVERSITARIA**

A continuación, se ofrece una visión de cómo la Compañía plantea y afronta los principales retos y desafíos de su misión universitaria, que son una concreción de su misión universal en este ámbito específico. A este respecto, cabe preguntarse como hace Nicolás: “¿Cuáles son los retos de la Compañía? La única respuesta es: los retos del mundo. No hay otros retos. El reto es la búsqueda de sentido: ¿merece la pena vivir la vida? Y los retos de la pobreza, la muerte, el sufrimiento, la violencia y la guerra. Esos son nuestros retos. ¿Qué podemos hacer nosotros?” (Nicolás, 2010, p. 10).

Realizada en el apartado anterior una revisión bibliográfica sobre la misión de la SJ en las últimas CCGG y en el magisterio de sus SSGG, a continuación se realiza a partir de ambas fuentes, de modo similar, una aproximación a los principales retos y desafíos de la misión universitaria de la Compañía y, en consecuencia, a cuáles son sus líneas

prioritarias de actuación. Estos desafíos y retos misionales también se plantean para toda su vasta red de centros de educación superior. En su formulación, puede apreciarse una clara invitación a la proactividad de las universidades e instituciones académicas jesuitas para encarar los retos con autenticidad y desde la perspectiva del “*magis*”, tal como Nicolás señala: “Pidiendo que lo hagamos mejor o hagamos más de lo que ya estamos haciendo, o intentando hacer. Creo que es una manera válida de aceptar esos retos” (Ibíd., p. 13).

Se han identificado los siguientes retos y prioridades, también llamados “fronteras”, de la misión universitaria jesuita:

- Ser universidad jesuita
- Servir a la fe y promover la justicia
- Educar para servir
- La frontera de la profundidad: saber para servir
- La frontera de la universalidad: ser red para servir

### **Ser universidad jesuita**

Como se mencionó en el apartado anterior, la evolución y el crecimiento de los centros de educación superior de la SJ en todo el mundo, en términos cuantitativos, de complejidad y de gobierno, planteó un desafío al que la CG 34 dio respuesta manifestando que las instituciones han de mantener y fortalecer su carácter específico en cuanto universidades (sustantivo) y en cuanto “jesuíticas” (adjetivo).

El sustantivo garantiza el compromiso con la autonomía fundamental, la integridad y la sinceridad de una Universidad, precisamente en cuanto Universidad: un lugar de serena y abierta investigación y discusión de la verdad. Al mismo tiempo, indica los objetivos propios de toda Universidad (investigación, enseñanza, diversos servicios consecuentes a su misión cultural). (...) En cuanto jesuitas, buscamos el conocimiento por sí mismo, pero debemos interrogarnos de continuo sobre ‘el para qué del conocimiento’. (...) que requiere de la Universidad armonía con las exigencias del servicio de la fe y promoción de la justicia establecidas por la CG 32, d.4. (CG 34, 1995, d. 17, pp. 346-347).

Los SSGG de la SJ han insistido en este punto crucial, especialmente en los últimos años. Así, Kolvenbach, ante los rectores de las universidades jesuitas reunidos en Frascati, Roma, en 1985, remarca la importancia de que las universidades sean fieles a los ideales

ignacianos si quieren alcanzar sus propias metas e ideales. Para ello, cita textualmente lo manifestado por Arrupe en un encuentro con una audiencia similar celebrado 10 años atrás, cuando decía: “No se trata de ceder algo del bien y de la esencia de la Universidad como tal para que sea “jesuítica”, sino de la convicción de que al aplicar la espiritualidad y los principios ignacianos es el mejor modo de hacer nuestras Universidades algo característico, que nos permita proporcionar a la sociedad humana lo mejor que tenemos para ofrecerle” (en Kolvenbach, 2008, p. 43).

Años más tarde, también en una reunión internacional de la educación superior jesuita (Monte Cucco, Roma, 2001), Kolvenbach insiste en que en una universidad católica o de inspiración cristiana, bajo la responsabilidad de la SJ, no debe existir ninguna incompatibilidad entre sus finalidades propias como universidad y su inspiración cristiana e ignaciana, sabiendo mantener el equilibrio necesario entre la dimensión académica y la dimensión apostólica. Reconoce que “nunca como en estos últimos años las universidades de la Compañía han mostrado tanta preocupación por profundizar y poner de manifiesto su identidad católica, cristiana, jesuítica o ignaciana, según los casos.” (Kolvenbach, 2008, p. 196). Más adelante, acerca de la fidelidad a los ideales ignacianos que impregnan la misión jesuita, afirma: “Los tiempos que nos ha tocado vivir son radicalmente distintos de los que vivió Ignacio de Loyola. Pero la ‘ayuda de las almas’, ‘la mayor gloria de Dios y el bien universal siguen siendo el motivo fundamental del compromiso de la Compañía con la educación. El ‘porqué’ y el ‘para qué’ de nuestras universidades, el sentido profundo del trabajo que jesuitas y laicos cumplen en ellas, y la razón de la presencia de todos Uds. aquí, están anclados en esta visión de Ignacio.” (Ibíd., p. 209).

Por su parte, Nicolás refuerza la importancia de la identidad y de la denominación jesuita, subrayando la importancia de la autenticidad en el quehacer educativo de la Compañía, al afirmar: “La educación jesuítica no es una etiqueta que dé entrada a determinados privilegios; es una referencia que no podemos utilizar con honestidad si no somos, en primer lugar y en toda circunstancia, personas de servicio, hombres y mujeres dispuestos a comprometerse gratuitamente” (Nicolás, 2009b, p. 3).

### **Servir a la fe y promover la justicia**

Sin duda, la CG 32 marcó un hito para toda la Compañía al redefinir la misión desde el binomio “fe y justicia”, y esta nueva orientación afectó a todos los ministerios y campos

de acción, constituyéndose en su eje integrador. Kolvenbach lo explica con claridad del siguiente modo:

La Congregación fue cayendo en la cuenta lentamente de que toda la Compañía de Jesús, en todos sus muchos ministerios, estaba siendo llevada por el Espíritu de Dios a tomar una orientación nueva. El fin principal de la Compañía de Jesús, el “servicio de la fe”, debía incluir también “la promoción de la justicia”. Esta nueva orientación no era sólo para aquellos que trabajaban ya con los pobres y marginados, en lo que se llamaba “el apostolado social”. Más bien, este compromiso tenía que ser *‘una preocupación de toda nuestra vida y constituir una dimensión de todas nuestras tareas apostólicas’*. Esta unión de la fe y de la justicia era tan central a la misión de toda la Compañía que se habría de convertir en el “factor integrador de todos los ministerios” de la Compañía; a esta luz se debería prestar “particular atención” a la evaluación de todos los ministerios, incluyendo las instituciones educativas. (Kolvenbach, 2008, p. 172).

La CG 34 prosigue en esta dirección, postulando lo siguiente: “La Universidad jesuítica puede y debe descubrir en su propia contextura institucional y en sus genuinos objetivos un ruedo específico y adecuado para el encuentro con la fe que obra la justicia.” (CG 34, 1995 d.17, n.7, p. 347). En este sentido, las universidades jesuitas han de promover en sus objetivos y dinámica institucional un marco adecuado. “De este modo, sirviendo a la fe y promoviendo la justicia en línea propiamente universitaria, podrán descubrir nuevos horizontes y nuevos campos de investigación, enseñanza y extensión universitaria” (Ibíd., n. 10, pp. 348-349).

Servir a la fe y promover la justicia se convierte así en el núcleo misional de la SJ y también de su misión universitaria, y ello desde una opción preferencial por los más desfavorecidos. Según afirma Kolvenbach en la Universidad Iberoamericana, México, en 1990, “una Universidad jesuítica hoy expresa su amor preferencial por los pobres (...) Esto, expresado en programas, a través de la cuidadosa selección de los proyectos de investigación, en las políticas institucionales, en los debates públicos y en los foros universitarios, constituye la sustancia de esta misión que tiene hoy en día la Universidad que queremos” (Kolvenbach, 2008, p. 96).

En este sentido, Nicolás se muestra consciente de que los retos que ello representa para la educación superior no son menores y de que cada universidad, atendiendo a su contexto y a sus posibilidades, ha de afrontarlos con determinación para proyectarse al porvenir. Así, afirma en 2013: “Al final, una universidad solo tiene futuro si ella sabe superar los

desafíos que le aparecen, si revela su pertinencia para la sociedad de cada época y si consigue ‘actualizar’ su misión, contemporáneamente expresada en las orientaciones jesuíticas con el binomio del ‘servicio de la fe y promoción de la justicia’” (Nicolás, 2013a, p. 9).

En 2014, el Secretariado para la Justicia Social y la Ecología de la SJ publicó un número especial de *Promotio Iustitiae* titulado “La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía”, en el que se afirma: “Los distintos sectores apostólicos cuentan con una variedad de capacidades necesarias para la promoción de la justicia. (...). Tal vez sean los sectores educativo (...) y universitario aquellos de los que más se puede esperar, siendo también los que disponen de una mayor cantidad de jesuitas y de recursos de la Compañía. (...) De ahí que la misión y la visión de una universidad deban incluir la promoción de la justicia, como expresión y servicio de la fe, modo de cuidar la creación, contenido del diálogo con otras religiones y motivación para la transformación de la cultura. (...) La tarea propiamente universitaria es un campo privilegiado para la promoción de la justicia en el largo plazo: su *educación* formativa tiene un importante influjo en lo que los estudiantes -hombres y mujeres- llegan a ser” (Secretariado para la Justicia Social y la Ecología de la Compañía de Jesús, *Promotio Iustitiae*, 2014/3, n.º. 116, p. 15). Más adelante, en el mismo sentido, se alude al papel de la investigación y de la proyección social de la universidad jesuita en la promoción de la justicia.

### **Educar para servir**

Desde una concepción de la educación que ha de mirar a “toda la persona”, hay que desarrollar una formación integral de la misma. La SJ plantea una visión holística en la cual se tengan en cuenta todas las dimensiones de la persona, siendo la meta o fin el desarrollo personal más completo e integral. El ideal formativo de la SJ contempla educar a la persona en todas sus dimensiones o aspectos. La educación ha de atender “a toda la persona”, a la “persona completa”.

La CG 34 alude a esta visión de la educación cuando postula lo siguiente: “Una Universidad de la Compañía ha de distinguirse también por su oferta de formación humana, social, espiritual y moral, así como por la atención pastoral a sus alumnos y a los diversos grupos de personas que en ella trabajan o que con ella se relacionan” (CG 34, 1995, d.17, n.11, p. 349).

Kolvenbach se refiere a esta visión holística e integral de la formación en diferentes discursos universitarios, y la expresa de esta manera: “Un objetivo que ocupa lugar prominente en la educación jesuita es el desarrollo intelectual de los talentos que Dios ha dado a cada estudiante. Pero eso no es la meta final. Ésta únicamente puede ser el total desarrollo de la persona” (Kolvenbach, 2008, p. 80). “Durante 450 años, la educación jesuita ha buscado educar *a toda la persona, la persona completa*, tanto intelectual y profesionalmente, como psicológica, moral y espiritualmente” (Ibíd., p. 182).

Por tanto, para la SJ la formación integral es una premisa básica de su concepción educativa y la educación universitaria jesuita ha de tener un liderazgo en esta dirección, como señala Kolvenbach en uno de sus últimos discursos, en Roma (2007), cuando ante el consejo directivo de la Universidad de Georgetown dice lo siguiente: “Más bien, una universidad jesuita será eminentemente práctica cuando siga insistiendo en una formación integral y en un enfoque holístico de la educación (...). La Universidad es la que tiene que llevar la delantera en la promoción de este enfoque holístico al servicio de la humanidad” (Kolvenbach, 2008, p. 260).

En este sentido holístico, las universidades de la Compañía han de distinguirse por orientar su quehacer docente e investigador desde una misión y una identidad integradas por cuatro dimensiones fundamentales, en lo que se ha dado en llamar el paradigma Ledesma-Kolvenbach: *Utilitas, Humanitas, Iusticia y Fides*, así denominadas por Kolvenbach. Dicho en otros términos: una visión integral y holística del “para qué” universitario al plantear una formación que tenga en cuenta las dimensiones práctica-profesional, humana, social y religiosa.

Nicolás, en clara continuidad y aludiendo a su predecesor, también refuerza el gran reto que significa la formación integral, cuando afirma en Manila, en 2009: “Como sabéis muy bien, en el campo de la educación nuestros objetivos no son ‘pequeños objetivos’ sino grandiosos sueños: ayudar a nuestros estudiantes para que consigan lo que el Padre Kolvenbach describió como ‘un desarrollo completo de la persona que le lleve a la acción: acción transida por el espíritu y la presencia de Jesucristo, el Hombre-Dios-para-los Otros.’ ¿Dónde están estas fronteras a las que tenemos que dirigirnos para alcanzar ese objetivo?” (Nicolás, 2009a, p. 3).

## **La frontera de la profundidad: saber para servir**

Para la Compañía, como ya se mencionó en un apartado anterior, el apostolado intelectual es de capital importancia, concediendo un papel muy relevante al trabajo intelectual, a la aportación al saber humano desde su perspectiva religiosa y a los diálogos entre la ciencia y la fe, entre la cultura y la fe, característicos del ministerio intelectual jesuita. La SJ da especial importancia a la investigación intelectual para conocer “las estructuras económicas, sociales y políticas en que se hallan inmersos nuestros contemporáneos” y reconoce que “la formación y la competencia profesionales deben estar ligadas con la legítima autonomía y la libertad responsable que son imprescindibles para progresar en la docencia y en la investigación” (CG 34, 1995, d.16, n. 3 y 4, pp. 334-335).

Como afirma Kolvenbach: “La calidad del servicio apostólico que preste la Compañía dependerá en gran medida de su rigor académico y del nivel de su investigación intelectual” (Kolvenbach, 2008, p. 198). Y ello, cobra una nueva dimensión en el mundo que se globaliza y que plantea nuevos desafíos para el conocimiento y la praxis, lo cual le lleva a recordar un criterio de discernimiento muy propio de la SJ: “En un mundo a la vez tan globalizado y diversificado, no hay que esperar que la Compañía dé normas universalmente válidas para todos los contextos. El criterio fundamental será siempre el del mayor servicio divino y bien de las almas.” (Ibíd., p. 199).

Años después, en 2010, Nicolás resalta la importancia del trabajo intelectual en la universidad de este modo: “Si somos fieles a nuestra herencia ignaciana, la investigación en nuestras universidades debe siempre, y en última instancia, concebirse en términos de lo que la CG 34 llama ‘ministerio intelectual’ o ‘apostolado intelectual’” (Nicolás, 2010, p. 10). Señala más adelante que la Iglesia ha reiterado en muchas ocasiones esta llamada a la SJ, refiriéndose concretamente a lo apuntado por Benedicto XVI en la CG 35. “El Santo Padre afirmó que la misión especial de la Compañía de Jesús en la Iglesia es ‘en las fronteras’, ‘esos lugares geográficos y espirituales, donde otros no llegan o encuentran muy difícil llegar’, e identifica particularmente como fronteras lugares donde ‘la fe y el conocimiento humano, la fe y la ciencia moderna, la fe y la lucha por la justicia’, se encuentran” (Ibíd., p.12). Nuevamente, se subraya la importancia del trabajo intelectual para la SJ de cara a afrontar los retos y desafíos que plantea la complejidad del mundo actual.

De hecho, la CG 35 de la SJ tituló su Decreto 3 de esta forma: “Desafíos para nuestra misión hoy. Enviados a las fronteras”. “Las fronteras” es una expresión que hace fortuna y que según Nicolás es una de las expresiones “favoritas” de dicha CG: “Ha hecho diana en la imaginación de los jesuitas y socios en la misión. Una expresión a la que acuden muchos en la Iglesia y en otras congregaciones religiosas. Ciertamente no es propiedad exclusiva de la Compañía. Pero la expresión, en verdad, es muy evocativa” (Nicolás, 2009a, p. 93).

En la CG 35 (2008), se confirma la misión de la SJ expresada en las anteriores CCGG, especialmente en la CG 32, pero teniendo en cuenta el nuevo contexto de la globalización, los grandes cambios económicos, tecnológicos y culturales, así como los nuevos desafíos y conflictos que afectan a la humanidad. Esta Congregación realiza una llamada misional para establecer relaciones justas y de reconciliación “con Dios, de unos con otros y con la Creación”, al constatar que “la tradición de los jesuitas de tender puentes superando las fronteras es algo crucial para el mundo de hoy” (CG 35, d.3, n.17, p.67), y urge a los jesuitas y a quienes comparten la misma misión, “en particular a las universidades y centros de investigación, a promover estudios y prácticas orientadas a enfrentar las causas de la pobreza y a mejorar el medio ambiente” (CG 35, d.3, n.35, p. 75).

En un mundo globalizado, con una fuerte influencia de las tecnologías de la información y la comunicación, siguiendo las recomendaciones de la CG 35, Nicolás plantea los nuevos desafíos para la misión de las universidades jesuitas aludiendo a “las fronteras de la profundidad y de la universalidad” en sus discursos de Manila (2009) y México (2010), y señala que ambas son dos de las principales preocupaciones de la Compañía de Jesús.

La frontera o desafío de la profundidad pone a prueba la misión universitaria jesuita y la propia profundidad de su quehacer educativo. Desde una mirada profunda a la realidad del mundo, Nicolás plantea en el Ateneo de Manila, en 2009, el siguiente cuestionamiento a las universidades jesuitas:

“La presente crisis económica del mundo y el sufrimiento continuo de millones nos revelan, que muchas de nuestras antiguas soluciones no funcionan, y se necesitan nuevos intentos basados en nuevas y más creativas formas para entender las muchas y complejas realidades de la vida humana y el mundo: negocios, finanzas, cultura, la función del estado y la política, el medio ambiente, la familia, la migración, las relaciones internacionales y la cooperación de derechos y deberes humanos, y el verdadero significado de lo que es el ser humano. Aquí hay

un claro llamamiento a la profundidad. ¿Cómo pueden las universidades, donde se encuentran tantos intelectuales tan dotados y tan altamente formados, nuestros maestros e investigadores, promover una reflexión e investigación aún más profundas en esas áreas tan cruciales de las que depende el futuro de un mundo mejor?” (Nicolás, 2009a, p. 7).

En México (2010), Nicolás plantea también el desafío que comporta renovar el compromiso jesuita con el ministerio intelectual, algo que la Iglesia pide a la Compañía “porque el mundo necesita ese servicio”. Y plantea este desafío preguntando: “¿Pueden las universidades jesuitas hoy, con energía y creatividad, continuar el legado del ministerio intelectual jesuita, y tender puentes entre el Evangelio y la cultura, la fe y la razón, para beneficio del mundo, y de sus problemas e incógnitas?” (Nicolás, 2010, p. 12).

### **La frontera de la universalidad: ser red para servir**

Ya en 2001, ante el mundo global emergente, Kolvenbach afirma la necesidad de que la educación superior de la SJ le haga frente activamente, dando “respuestas creativas al radical cambio de época que estamos viviendo. Ignacio quedaría hoy fascinado ante el fenómeno de la globalización, con todas sus increíbles oportunidades y sus terribles amenazas, y no rehuiría los desafíos que ella entraña. A las universidades les corresponde un papel insustituible en el análisis crítico de la globalización, con sus connotaciones positivas y negativas, para orientar el pensamiento y la acción de la sociedad” (Kolvenbach, 2008, p. 201). Refiriéndose también al fundador de la SJ, Kolvenbach señala: “Ignacio tenía una visión claramente global del mundo” y ya en sus tiempos recomendó siempre a los jesuitas la inculturación así como la disponibilidad para vivir y servir en cualquier parte del mundo, y añade que de esta manera “vivió él la tensión entre lo local y lo global, pensando a nivel global, pero actuando a nivel local” (Ibíd., p. 203).

En este sentido, la CG 35 pone de manifiesto que “el nuevo contexto de la globalización requiere de nosotros actuar como un cuerpo universal con una misión universal, constatando, al mismo tiempo, la radical diversidad de nuestras situaciones. Buscamos servir a los demás en todo el mundo, como una comunidad de dimensiones mundiales y, simultáneamente, como una red de comunidades locales” (CG35, 2008, d.2, n.20, p. 97).

La frontera o desafío de la universalidad también merece la atención de Nicolás en su discurso de Manila, cuando señala: “Creo que una frontera que estimula hoy la educación jesuita es la universalidad, en el sentido ignaciano de amplitud de pertenencia y anchura

de preocupaciones y responsabilidad” (Nicolás, 2009a, p. 97), y apunta que la preocupación de San Ignacio “fue siempre el bien universal; quería que los jesuitas estuvieran siempre dispuestos a servir en cualquier sitio donde hubiera la posibilidad de la gloria de Dios.” Por ello, reunió a un grupo de compañeros, “amigos en el Señor”, de diversas naciones, lenguas y culturas para “una dedicación común a la causa universal.” (Ibíd., p. 98). Más adelante, Nicolás recuerda que la CG 35 “dio más auge aún a la universalidad ignaciana cuando subrayó la urgencia de una perspectiva universal que nos permita mirar más allá de nuestras estrechas preocupaciones para trabajar junto con otros.” En este sentido, refuerza la orientación de la CG 35 cuando Nicolás se pregunta: “¿Cómo pueden nuestras universidades jesuitas -el término "universidad" participa de la misma raíz que "universal"- responder a este llamamiento a la universalidad” (Ibíd., p. 102).

Nicolás desarrolla también lo apuntado en la CG 35 en su discurso en México, en 2010, interpelando sobre los retos con que la globalización desafía a las universidades de la Compañía, tanto en su actividad propia como en su actuar conjunto. Plantea en este discurso un nuevo reto a los ya señalados anteriormente, en estos términos: “redescubrir y cumplir con nuestra ‘universalidad’ en el sector de la Educación Superior Jesuita.” (Nicolás, 2010, p. 2), y pregunta acerca de cuál sería “la mejor forma de funcionamiento de estas universidades para responder a la misión de la Iglesia y a las necesidades del mundo? O quizás la pregunta debería ser ¿Qué clase de universidades, con qué prioridades y directivas, llevaríamos, si estuviéramos refundando la Compañía de Jesús en el mundo actual?” (Ibíd., p.14). Comprendiendo que cada institución haya de atender sus propias circunstancias, señala también: “quiero poner de manifiesto que el tema pide una respuesta común y universal, basada naturalmente en vuestras diversas perspectivas culturales, y teniendo en cuenta la Educación Superior jesuita en su totalidad, como sector apostólico”, planteando con rotundidad la decisiva importancia del trabajo en red: “urjo a las universidades jesuitas a que trabajen para formar una red internacional operativa que se ocupe de temas importantes que conciernen a la fe, justicia y ecología, que son retos que trascienden países y continentes” (Ibíd., p. 13).

En la línea apuntada de reforzar el trabajo conjunto como red, Nicolás afirma en 2013, refiriéndose a las universidades jesuitas: “que no somos autosuficientes y que no podemos hacer nada solos y aislados. ¡Gracias a Dios! Es notable la insistencia de este Papa (alude al Papa Francisco) en no ser ‘auto-referenciales’. Esto, que es importante siempre, toma

un sentido de gran urgencia e importancia cuando se trata de una Universidad.” (Nicolás, 2013a, p. 11).

### 3.3.4 EL PARADIGMA UNIVERSITARIO LEDESMA-KOLVENBACH

El modelo o paradigma Ledesma-Kolvenbach (en adelante, paradigma L-K), mencionado ya anteriormente, es una referencia obligada al tratar acerca de la misión universitaria de la SJ, de sus universidades y escuelas de negocios. En este apartado, se hace una presentación general del mismo a partir de la original reinterpretación realizada por Kolvenbach del *para qué* del compromiso de la SJ con la educación, tal como lo formuló el jesuita Ledesma hace más de cuatro siglos, así como de las referencias al mismo que también realiza Nicolás con su propio estilo y lenguaje.

“Ledesma-Kolvenbach” es una expresión acuñada por el jesuita Melecio Agúndez, que fue provincial de España de la SJ y que ocupó diversas responsabilidades en el ámbito universitario jesuita español (UNIJES). Agúndez se refiere al paradigma en el libro *Discursos Universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach*, cuando apunta en la introducción: “hemos decidido designarle con este nombre compuesto porque, si bien la estructura cuatridimensional es original de Ledesma (siglo XVI), la traducción a lenguaje moderno y la terminología latina acuñada para Georgetown-Gregoriana (*utilitas, iustitia, humanitas, fides*) es producto *made in* Kolvenbach” (citado en Kolvenbach, 2008, p. 24).

El P. Diego de Ledesma fue un teólogo y pedagogo jesuita del siglo XVI que tuvo una gran influencia en la creación de la *Ratio Studiorum*. Ledesma fue quien respondió por vez primera a la pregunta del por qué o *para qué* la Compañía de Jesús debía mantener instituciones educativas, utilizando para ello una fórmula “cuatridimensional” que explica los cuatro motivos o razones con estas palabras:

Lo primero, porque proveen a la gente con muchas ventajas para la vida práctica; en segundo lugar, porque contribuyen al correcto gobierno de asuntos públicos y a la apropiada formulación de leyes; en tercer lugar, porque dan decoro, esplendor y perfección a nuestra naturaleza racional; y en cuarto lugar, que es de suma importancia, porque son la defensa de la religión y nos guían con gran seguridad y facilidad en la consecución de nuestro fin último (citado en Kolvenbach, 2008, p. 258-259).

Kolvenbach, en sus discursos en la reunión internacional de la Educación Superior de la SJ (Monte Cucco, Roma, 2001), en la clausura del centenario del IQS (Barcelona, 2006), en el dirigido a las Facultades Universitarias de Nôtre Dame de la Paix (Namur, 2006) y, finalmente, en el dirigido al Consejo Directivo de Georgetown (Roma, 2007), hace

referencia a cuál es el *para qué* o finalidad de la educación universitaria jesuita, reinterpretando la formulación de Diego de Ledesma, cuya “idea de lo que debería ser una institución jesuítica ha sido repetida en muchas ediciones de la *Ratio Studiorum*, desde la versión de 1586” (Kolvenbach, 2008, p. 258).

En el discurso de Monte Cucco (2001), Kolvenbach se remonta al carisma fundacional para comprender el origen y la evolución de la SJ en su compromiso con la educación, y señala que la razón no se encuentra directamente en la persona de Ignacio sino en su “disponibilidad apostólica” para asumir cualquier ministerio que exija la misión, al afirmar: “Habrá que esperar hasta fines del siglo XVI, para que, después de una prolija encuesta, el jesuita español Diego de Ledesma nos presente las cuatro razones por las que la Compañía se dedica a la educación superior” (Kolvenbach, 2008, p. 195).

A continuación, Kolvenbach reinterpreta las cuatro razones utilizando la actualización de las mismas contenida en la declaración de misión de un *college* americano (v. ampliación en el apartado siguiente). En definitiva, como afirma Agúndez en la “guía de lectura” de este discurso, Kolvenbach actualiza las finalidades de Ledesma aludiendo a “los objetivos que persigue la universidad: práctico-profesional, cívico-social, humanista, religioso; los cuatro constituyen los componentes de la ‘persona completa’ y por consiguiente de la ‘enseñanza integral’” (citado en Kolvenbach, 2008, p. 190).

En su discurso en Namur, en 2006, Kolvenbach vuelve a tratar del compromiso de la SJ con la educación superior reinterpretando nuevamente los cuatro motivos de Ledesma. Con relación a los dos primeros motivos (práctico y social) afirma lo siguiente: “Si no se puede concebir una formación universitaria que no desemboque en una inserción práctica, profesional, es igualmente verdad, de acuerdo con el segundo motivo de Ledesma, que “no se puede imaginar una formación universitaria que no apunte a un compromiso social o político, en sentido amplio, a nivel de país, de continente, o del mundo.” Este segundo motivo, afirma más adelante, exhorta a las universidades a “formar hombres y mujeres que se comprometan por los otros, en estrecha unión con los otros” (Kolvenbach, 2008, p. 252). Con respecto al tercer motivo de Ledesma (humanista), se refiere a él como “intelectual”, señalando que “la educación jesuita exalta toda la gama de capacidades y de logros intelectuales de la persona humana.” (Ibíd., p. 253). Más adelante, señala que el enfoque holístico e integral “de la actividad intelectual de una universidad es típicamente ‘catholique’ –lo está diciendo la misma etimología. Aquí

encaja de modo complemente natural el cuarto motivo del P. Ledesma. Tras las razones práctica, social e intelectual para implicarse en la actividad universitaria, se añade una razón de orden abiertamente religioso, es decir, escatológico” (Ibíd., p. 254).

En el discurso en IQS (Barcelona, 2006), Kolvenbach se pregunta: “¿Qué objetivo tiene la educación ignaciana? ¿De qué modo el ‘ayudar a las almas’ de Ignacio y de sus primeros compañeros se traduce en el compromiso universitario?”, y haciendo referencia a Ledesma señala que, “en un lenguaje bastante barroco, pero válido todavía hoy, ha puesto de relieve el alcance práctico y social, humanista y religioso de la educación ignaciana” (Ibíd., p. 240), y apunta seguidamente que le sorprende constatar cómo un jesuita universitario del siglo XVI puede con relativa facilidad “verter su visión educativa en la misión” de las universidades de hoy en día, refiriéndose en este caso al IQS, la institución anfitriona. Ello no obsta para que realice una reflexión de cierto calado: “La armonía entre el alcance educativo de Diego de Ledesma y los programas de una universidad moderna de pedagogía ignaciana, no se sostiene sino en los dos primeros rasgos -práctico y social- y no es más que aparente en los dos últimos rasgos -humanista y religioso-” (Ibíd., p. 241).

Kolvenbach utiliza la referencia a Ledesma y la “traduce” al mundo universitario de la SJ, principalmente en su discurso dirigido al Consejo Directivo de la Universidad de Georgetown (Roma, 2007), que Agúndez califica como su “testamento universitario”, en el cual utiliza las cuatro voces latinas ya citadas para expresar las cuatro razones o motivos del *para qué* de la misión y el compromiso de la SJ en el ámbito universitario: *utilitas*, *iustitia*, *humanitas* y *fides*. A continuación, parafraseando a Kolvenbach sobre éste y otros discursos en que alude a ello, se sintetizan los aspectos principales de estas cuatro dimensiones:

***Utilitas***: La finalidad práctica de la universidad, con la mira puesta en asegurar los conocimientos y las competencias con que sobresalir en el campo de especialización elegido, para prestar un servicio útil a la sociedad desde la competencia profesional adquirida.

***Iustitia***: La educación de mujeres y hombres en una solidaridad bien informada, de modo que puedan abrazar y promover todo lo que debe hacerse para construir unas justas

estructuras sociales, económicas y políticas que defiendan nuestra humanidad común y una paciente promoción de la justicia.

***Humanitas***: La formación de personas más plenamente humanas desde el credo y la tradición humanísticos de la educación jesuita, la libertad ilustrada de la conciencia, la libertad responsable de la palabra, el diálogo respetuoso y una profunda sensibilidad por todo lo humano.

***Fides***: La dimensión religiosa en su más profundo sentido: la entrega a la búsqueda de la plenitud de la verdad y, con este propósito, la universidad jesuita debe proponer la fe cristiana y ayudar a todo ser humano a encontrar a Dios.

El paradigma L-K expresa, a través de una fórmula cuatridimensional, las cuatro razones del para qué de la formación universitaria jesuita. Las cuatro están interrelacionadas formando una unidad explicativa. No tiene sentido el funcionamiento autónomo de ninguna de ellas, pues las cuatro dimensiones se sostienen en tanto que van unidas e interaccionan. Seguidamente, con la intención de mostrar sintéticamente y en paralelo la fórmula utilizada por Ledesma con la reinterpretación de Kolvenbach -utilizando textos de su discurso en Roma ante el Consejo de Georgetown- se presenta la tabla siguiente:

Tabla 3.2 **Una visión sintética del paradigma Ledesma-Kolvenbach**

<p align="center"><b>EL PARA QUÉ DE LA MISIÓN UNIVERSITARIA JESUITA</b></p> <p>Kolvenbach sobre Ledesma: “En un lenguaje bastante barroco, pero válido todavía hoy, ha puesto de relieve el alcance práctico y social, humanista y religioso de la educación ignaciana” (Kolvenbach, 2008, p. 240).</p>		
Paradigma L-K	Diego de Ledesma <sup>1</sup> (s. XVI)	Peter–Hans Kolvenbach <sup>2</sup> (s. XX-XI)
<i>Utilitas</i>	Porque proveen a la gente con muchas ventajas para la vida práctica.	La finalidad práctica de la universidad jesuita, mediante una formación integral y con sentido holístico.
<i>Iustitia</i>	Porque contribuyen al correcto gobierno de asuntos públicos y a la apropiada formulación de leyes.	La educación de mujeres y hombres para construir unas justas estructuras sociales, económicas y políticas que defiendan nuestra humanidad común.
<i>Humanitas</i>	Porque dan decoro, esplendor y perfección a nuestra naturaleza racional.	La formación de personas más plenamente humanas, desde el potencial de la tradición humanística.
<i>Fides</i>	Y porque son la defensa de la religión y nos guían con gran seguridad y facilidad en la consecución de nuestro fin último.	La búsqueda de la plenitud de la verdad. La piedra angular de la educación jesuita es una Persona que enseñó, con su palabra y su vida, la visión y los valores de Dios, en orden a edificar y salvar a la humanidad en todas las cosas.
<p>1 Citado en Kolvenbach, 2008, pp. 258-259.</p> <p>2 Kolvenbach, 2008, pp. 258-262.</p>		

Fuente: Elaboración propia

En el paradigma, el *para qué* es único y su razón de ser se comprende en su conjunción. El despliegue en cuatro motivos, razones o dimensiones es de ayuda para una explicación descriptiva y/o analítica. La *utilitas* invita a una profesionalidad competente que no se entienda sin una ciudadanía responsable, orientada por el sentido ético y de *iustitia*, siendo para ello clave forjar una *humanitas* personal plena, completa y consistente. Y estas tres

dimensiones interrelacionadas tienen su “desde dónde” en la *fides*, su principio inspirador y en el que se imbrican para entenderse en profundidad, es decir, la apertura al sentido trascendente y a una vida guiada por el Espíritu que, en el caso jesuita, se concreta en la fe cristiana y en una espiritualidad específica, la que proviene de los *Ejercicios Espirituales* de San Ignacio.

Por tanto, el paradigma L-K no se plantea en los términos de un modelo o perfil profesional al uso, sino más bien como un modelo o perfil de la persona completa e integral que se aspira a formar y que atiende a las cuatro dimensiones mencionadas. De cada dimensión, se pueden deducir ciertas características, cualidades o rasgos que han de caracterizar a las personas que se formen en las instituciones universitarias jesuitas. En el caso de la *fides*, por su distinta naturaleza y su carácter inspiracional, no se dispone de un repertorio de cualidades o rasgos como en las otras tres dimensiones, que se pueden describir con cualidades y comportamientos con mayor facilidad, que pueden encajar fácilmente con los diversos modelos de competencias y de perfiles profesionales y personales habituales hoy en día en las empresas y en el mundo universitario. De la *fides*, por su propia naturaleza, no se derivan competencias que puedan ser medibles y evaluables. Por ello, no es de extrañar la distinta forma de reflejar la *fides* en rasgos y cualidades personales frente a las otras tres dimensiones al revisar la literatura y el magisterio de los SSGG, así como en los textos misionales de las cinco JBS de UNIJS, tal como se presenta más adelante en este capítulo.

Además, conviene tener presente que, cuando Ledesma expone su fórmula cuatridimensional, la fe y la religión ocupan un lugar central en la vida personal y social en aquel contexto histórico-existencial, algo que hoy en día ha cambiado radicalmente, en que son una dimensión que, en el contexto en que actúan las universidades y JBS, se desarrolla principalmente en el ámbito privado de las personas, o en el comunitario, en el seno de grupos e instituciones que profesen una fe o una religión concretas.

Para Kolvenbach, lo importante es responder a una pregunta que plantea de varias maneras y con cierta frecuencia, que de forma genérica se podría formular así: ¿Qué tipo de hombres y mujeres necesitamos formar para que sean los líderes del tercer milenio? El paradigma L-K responde al *para qué* de la educación universitaria jesuita con su propuesta de formar a la “persona completa”, señalando cuatro dimensiones fundamentales e interdependientes que resumen los principios inspiradores y las pautas

de actuación que han de guiar a quienes pasen por esta formación. Y esta propuesta, con su visión holística e integral, solamente puede fructificar en cómo sean y qué hagan los egresados.

Esta comprensión del para qué o de la razón de ser del compromiso de la Compañía en el ámbito universitario, atendida en profundidad, lleva a Kolvenbach a realizar una afirmación que resulta esclarecedora, en términos del sentido finalista de la misión universitaria jesuita: **“El auténtico criterio para evaluar las universidades de la Compañía no es lo que nuestros estudiantes hagan, sino lo que acaben siendo y la responsabilidad cristiana adulta con la cual trabajen en el futuro a favor de sus prójimos y de su mundo”** (Kolvenbach, 2008, p. 183, resaltada por el autor). Esta cita contiene una afirmación de extraordinaria importancia para este trabajo de investigación.

Kolvenbach señala como un criterio decisivo, en términos de autenticidad, a la hora de evaluar las universidades jesuitas, no tanto lo que los estudiantes realicen en su período de formación y en su paso por las aulas universitarias, como lo que acaben siendo después de egresar de las mismas. Con ello, la finalidad de la tarea universitaria se centra en cómo sean y cómo se caractericen los egresados de las universidades y JBS. De aquí la importancia que cobra examinar el ideal formativo que se persigue y, más concretamente, el perfil de rasgos que han de caracterizar a sus egresados.

El paradigma L-K ha sido mencionado y reinterpretado por Nicolás en varios de sus discursos, aludiendo también a los rasgos de los egresados, cuando dice: “En estos últimos tiempos, los jesuitas y los laicos implicados en la educación universitaria hablan de cuatro características de la persona humana íntegra e integral, a partir de cuatro cualidades que empiezan por la letra “C”.<sup>4</sup> En efecto, el espíritu humanista genera personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas” (Nicolás, 2008, p. 178).

Este paradigma orienta e inspira la misión de las universidades y JBS no solamente en su acción educativa, sino también en las tareas de investigación, en las de proyección social y, en general, en su gestión institucional. De hecho, a Kolvenbach le llama “la atención encontrar hoy en las declaraciones de misión o en las cartas institucionales de muchas universidades de la Compañía, las mismas características enumeradas por Ledesma hace

---

<sup>4</sup> En 2014, tuvo lugar en Manresa (España) el Seminario Internacional de Pedagogía y Espiritualidad Ignaciana (SIPEI), en el cual se profundizó acerca de “La excelencia humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos”. Más información en: <http://www.sipei.org/>

400 años, actualizadas de acuerdo con la situación y el modo de pensar de nuestros tiempos, y traducidas a un lenguaje moderno” (Kolvenbach, 2008, p. 195).

Dicho lo anterior, y siendo el objetivo principal de esta investigación profundizar en una de las dimensiones o componentes clave de la misión universitaria jesuita, la formación, y más específicamente en el tipo de persona que aspiran a formar las universidades y JBS, cabe reseñar que, por la fórmula empleada por Ledesma y a la luz de la reinterpretación de Kolvenbach, así como por la relectura de Nicolás, el paradigma L-K es un modelo muy valioso para inspirar y, de algún modo, caracterizar el perfil de las personas y profesionales que se aspira a formar en dichos centros, es decir, los futuros egresados.

Con relación a este centro de interés, el ideal formativo y los rasgos del perfil de los egresados, se realiza una revisión específica en el siguiente apartado, a partir del magisterio de Arrupe, Kolvenbach y Nicolás en sus principales alocuciones y discursos universitarios.

### **3.4 EL IDEAL FORMATIVO Y LOS RASGOS DEL PERFIL DE LOS EGRESADOS DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS JESUITAS**

#### **3.4.1 LA PERSONA COMPLETA COMO IDEAL FORMATIVO**

Como ya se ha señalado anteriormente, la SJ concibe la tarea educativa como una actividad en que se han de contemplar las distintas dimensiones del desarrollo personal. Se trata de una visión holística que propugna una formación integral de la persona. Por ello, en su discurso en la Universidad de St Joseph, Beirut, en el año 2000, Kolvenbach afirma: “Servir al estudiante es garantizarle una formación integral que le permita actuar con competencia y humanidad en el mundo de mañana, un mundo realmente nuevo, dominado por la globalización de los cambios económicos y tecnológicos y la mundialización de los medios de comunicación e información” (Kolvenbach, 2008, p. 157). O, como afirma en su alocución en la Universidad Alberto Hurtado, en 2006: “En resumen, la Universidad no puede contentarse con educar para el ejercicio de una alta competencia, sino además es necesario que la persona del estudiante sea formada en la integridad de su ser” (Ibíd., p. 232).

El ideal formativo es la persona completa, integralmente formada. Como resume Kolvenbach: “La *persona completa*, ideal de la educación jesuítica durante más de cuatro siglos, será en el futuro una persona competente, consciente, capaz de compasión y *bien educada en la solidaridad*” (Kolvenbach, 2008, p. 202). O, como afirma en Bogotá, en 1990: “La intuición ignaciana iba por la educación de toda la persona humana, en un bien entendido ‘humanismo cristiano’, ciertamente con contenidos académicos excelentes, -¡porque el punto de partida era una mente bien equipada!- pero además, y sobre todo, con hombres integrados en sí mismos y en la comunidad humana” (Kolvenbach, 1990, p. 31).

Cómo se concreta el ideal formativo en el tipo de persona que se quiere formar y qué rasgos han de caracterizar el perfil de los egresados de la formación universitaria y de las JBS son cuestiones que requieren indagar básicamente en los principales discursos y alocuciones que han realizado los tres últimos SSGG de la SJ (Arrupe, Kolvenbach y Nicolás) con motivo de sus visitas a universidades y escuelas de negocios, en encuentros internacionales de los representantes de la educación superior jesuita, en foros internacionales de antiguos alumnos o en eventos de naturaleza similar.

### **3.4.2 LOS RASGOS DE LOS EGRESADOS EN EL MAGISTERIO DE ARRUPE, KOLVENBACH Y NICOLÁS**

A continuación, de forma muy sumaria, se revisan y citan los principales discursos y conferencias de los SSGG de la Compañía con el fin de realizar una aproximación al ideal formativo que inspira el quehacer universitario jesuita, de cara a conocer mediante qué expresiones concretas se caracterizan los rasgos del perfil de las personas que pasen por sus aulas, es decir, los egresados de la formación universitaria jesuita.

En este tipo de intervenciones, se observa claramente, con distintos acentos y énfasis en función de la diversidad de tiempos y situaciones, un *continuum* argumental entre los tres SSGG, así como una asunción del eje discursivo y de las líneas de fuerza del predecesor, muy claramente en Kolvenbach con respecto a Arrupe, y también en Nicolás con respecto a ambos.

Seguidamente, se repasa de manera sintética su magisterio, recogiendo citas textuales de cada SG que pueden servir para caracterizar el tipo de persona que la SJ aspira a formar,

que representa de alguna manera el perfil de rasgos, cualidades y competencias de los egresados de sus universidades y JBS. Los textos que se recogen describen a personas con gran calidad humana, con capacidad de interiorización y abiertas al misterio de Dios, y a la vez comprometidas con la transformación y la mejora social.

## **ARRUPE**

En el siglo pasado, entre 1965 y 1983, el P. Pedro Arrupe plantea como objetivo de las instituciones educativas formar “agentes de cambio” y “hombres para los demás” en su famoso discurso a los antiguos alumnos, en 1973, el mismo año en que G. Gutiérrez publicó su famosa obra *Teología de la liberación*, que daba forma teológica a un cambio de mentalidad que se estaba gestando en América Latina desde hacía años. En 1975, la CG 32 consagra un cambio muy importante en la Compañía al redefinir y asumir que su misión se vertebra desde el eje fe-justicia, como ya se expuso en un apartado anterior. El mensaje de la CG 32 provocó una fuerte división entre los propios jesuitas, y abrió un debate interno sobre el papel de las universidades jesuitas y su compromiso con la justicia.

El contexto histórico y social del mandato de Arrupe es el de la Guerra Fría que marca el eje Este-Oeste y el del subdesarrollo que divide al mundo entre Norte y Sur. Frente a un mundo estructuralmente injusto, emerge una conciencia de que los seres humanos han de reconstruirlo y trabajar por la solidaridad, por la justicia y por la paz.

En este contexto, Arrupe pronuncia en Valencia, en agosto de 1973, su ya famoso discurso “Formación para la promoción de la justicia”, en el X Congreso Europeo de Antiguos Alumnos, egresados principalmente de la enseñanza secundaria. Su intervención tiene amplia resonancia y genera polémica en algunos sectores, porque Arrupe trata a fondo el tema de la educación para la justicia, acentuando la necesidad de un compromiso radical y coherente con la justicia inspirada por Dios mismo. Ya en la presentación, Arrupe señala que su intervención “versará sobre el tipo de hombre que hemos de formar, (...) el hombre para los demás, el hombre nuevo, espiritual, es decir llevado por el Espíritu, que transforma la faz de la tierra” (Arrupe, 1983, p. 164). Más adelante, afirma que “Educar para la justicia es por lo tanto educar para el cambio, formar hombres que sean agentes eficaces de transformación y cambio.” (Ibíd., p. 193).

Continua Arrupe afirmando que “hay que formar hombres y mujeres que no sean esclavos de la sociedad de consumo, que no tengan como norma de vida ser y aparecer un poco más que los demás, sino que se propongan, hasta como ideal, quedarse siempre un poco atrás, para así ir desenroscando el tornillo del lujo y de la competitividad” (Ibíd., p. 195). Hombres y mujeres con un “decidido propósito no sólo de no participar en ningún lucro de origen claramente injusto, sino incluso de ir disminuyendo la propia participación en los beneficios de una estructura económica y social, injustamente organizada a favor de los más poderosos. No se trata ya de disminuir los gastos, sino, mucho más radicalmente, de disminuir los ingresos basados en estructuras injustas. Ello nos obliga de nuevo a marchar a contracorriente. En vez de tender a afianzar cada vez más nuestra posición de privilegio, hemos de ir debilitándola a favor de los menos favorecidos” (Ibíd., p. 196).

En la parte final de su alocución, señala cuál es el ideal de persona que ha de formar la SJ: “sólo el hombre de Dios, el hombre «espiritual», en el sentido de estar llevado por el Espíritu, puede ser a la larga el hombre para los demás, el hombre para la justicia, capaz de contribuir a una verdadera transformación del mundo, que vaya eliminando de él las estructuras de pecado” (Ibíd., 199).

Para Arrupe, la idea-fuerza del “ser-para-los demás” está basada en la concepción del servicio como tarea fundamental de humanización: “Sólo el que ama se realiza plenamente como hombre. No se es más persona cuanto más se cierra uno sobre sí mismo, sino cuanto más se abre a los demás. (...). Toda persona que hace crecer los «saberes» de este mundo, o los «haberes» de este mundo, para ponerlos al servicio de la humanidad, realiza una tarea de humanización propia y de humanización del mundo” (Ibíd., p. 188).

La idea de servicio está profundamente anclada en la espiritualidad ignaciana. “Servir a su creador es para Ignacio un axioma que ni necesita ni admite demostración. Es la condición natural de quien es creado, y creado ‘para’, es decir, con un fin que le liga al dador del propio ser” (...) Pero todos los Ejercicios se basarán ya en una concepción del servicio. No menos de 50 veces saldrá de una manera o de otra la palabra ‘servir’, o ‘servicio’” (Arrupe, 1979, p. 2).

En su alocución en la clausura del Simposio sobre Educación Secundaria, en Roma (1980), Arrupe se refiere, en una parte de su intervención, al “alumno que pretendemos formar”, y aunque no se dirige al público universitario directamente, por la significación

de sus palabras se citan a continuación algunos extractos: “Doy aquí por supuestos los aspectos académicos y educativos. Mi atención se fija en otros aspectos de la formación integral que debemos dar a nuestros alumnos. Hombres de servicio según el evangelio. Es el “hombre para los demás”, del que tantas veces me habéis oído hablar. (...) Han de ser hombres movidos por la auténtica caridad evangélica, reina de las virtudes. Hemos hablado tanto de fe/justicia. Pero es de la caridad de donde reciben su fuerza la propia fe y el anhelo de justicia. (...) que la fe debe estar informada por la caridad (...) y que la justicia sin caridad no es evangélica” (Arrupe, 1980, p. 4).

Y se pregunta más adelante: “Qué repercusiones pedagógicas tiene el que pongamos como finalidad de nuestra educación el crear hombres nuevos, hombres de servicio?”, indicando a continuación dos nuevos rasgos o cualidades de las personas a formar en la educación jesuita: “hombres abiertos a su tiempo y al futuro” y “hombres equilibrados” (Ibíd., p. 5), y señalando más adelante lo siguiente: “Nuestro ideal está más cerca del insuperado modelo de hombre griego, en su versión cristiana, equilibrado, sereno y constante, abierto a cuanto es humano” (Ibíd., p. 6).

La influencia de Arrupe es decisiva y su legado es recogido de forma manifiesta por sus sucesores. Kolvenbach, siguiendo a Arrupe, en su intervención en la Universidad de Georgetown, en 1989, afirma: “Un objetivo como el nuestro, con base en los valores, -formar hombres y mujeres para los demás- no se realizará a no ser que, haciendo que ese objetivo inspire todos nuestros programas de enseñanza, *desafiemos a nuestros alumnos para que reflexionen sobre los valores que subyacen en lo que estudian*. (Kolvenbach, 2008, p. 81-82). También Nicolás se refiere a Arrupe en Medellín, cuando dice: “Por ello, de modo sintético expresó que nuestros alumnos y alumnas habrían de formarse como **“hombres y mujeres para los demás”**, es decir, no centrados en su “propio amor, querer o interés” sino abiertos a otros y dispuestos al servicio de sus hermanos necesitados, en el marco de la promoción de la justicia” (Nicolás, 2013b, p. 3).

## KOLVENBACH

El P. Kolvenbach (SG desde 1983 hasta 2008) inicia su mandato con una Compañía en la que todavía está vivo el debate sobre el papel de las universidades jesuitas y su compromiso con la misión, especialmente el compromiso con la justicia. Kolvenbach, profesor universitario, asume la tarea de elaborar un “discurso” que propicia la transformación de las universidades en la línea misional de la CG 32 y que recupera la autoestima de los académicos. Además, el mundo se va haciendo más complejo, y en los primeros años de su mandato “cae el muro de Berlín”, emerge la revolución tecnológica de la información y las comunicaciones, y crece la interdependencia entre los países en el escenario internacional. Su discurso universitario contempla este cambio progresivo en el contexto global.

Los discursos universitarios de Kolvenbach llaman la atención por su número, por la diversidad de lugares y públicos y, especialmente, por la profundidad de su contenido. Asume la importancia y el valor de la tarea universitaria, y refuerza la idea de que las universidades jesuitas han de ser plenamente universidades y plenamente jesuitas, teniendo presente la importancia de lo académico, subrayando lo educativo (definiendo el tipo de personas y profesionales que han de egresar de las universidades jesuitas) e integrando en la misión universitaria el binomio fe-justicia surgido de la CG 32.

Kolvenbach recoge el legado de Arrupe, marcado por la CG 32 y la impronta de su célebre alocución de 1973 en Valencia, y en sus numerosos discursos universitarios lo actualiza a la luz de las CCGG 33 y 34 y de los nuevos tiempos que viven la sociedad internacional y la Iglesia. En la parte final de su mandato, en relación a la misión universitaria realiza una contribución relevante al reinterpretar y actualizar las razones “clásicas” del P. Ledesma (s. XVI) que fundamentan el compromiso jesuita con la educación, punto ya presentado en un apartado anterior. Otro aspecto que cabe reseñar de Kolvenbach es que abre con convicción y no solamente por necesidad la misión universitaria a los colaboradores seculares.

Kolvenbach, en su alocución a los rectores de las universidades de la Compañía, en Frascati-Roma, en 1985, refiriéndose al *magis*, “una palabra ignaciana que les es muy familiar”, afirma: “Ustedes están haciendo muchas cosas. Yo les pido que las hagan mejor, a mayor gloria de Dios. Aspirar a la calidad académica y también al servicio

cristiano; a formar alumnos que sean profesionalmente competentes y sean hombres para los demás. Les pido que cada uno de ustedes sea un directivo profesionalmente excelente y un líder apostólico” (Kolvenbach, 2008, p. 43).

Años después, en su intervención en Georgetown (1989), con motivo del II Centenario de la Educación Jesuítica en los EUA, apunta: “Hoy no todos están llamados a analizar los problemas de la comunidad mundial, pero sí lo están para ayudar a construir esta comunidad. Esto exige de los alumnos autodisciplina, iniciativa en el estudio, integridad, generosidad y pensamiento crítico. En términos ignacianos, esto exige que sean “contemplativos en la acción” (Ibíd., p. 80).

En esta intervención en Georgetown, más adelante, señala que la Compañía de Jesús siempre ha querido formar a sus alumnos en valores que van más allá del éxito, el dinero y la fama, afirmando lo siguiente:

Nosotros queremos graduados que estén dispuestos a ser líderes preocupados por la sociedad y el mundo, *deseosos* de acabar con el hambre y los enfrentamientos en el mundo, que capten la necesidad de una más *equitativa* distribución de la munificencia de Dios, buscando la forma de acabar con la discriminación sexual y social, impacientemente decididos a compartir su fe y amor de Cristo con los otros. En resumen, queremos que nuestros graduados sean líderes-para-servir. Este ha sido el objetivo de la educación jesuita desde el siglo XVI y sigue siéndolo hoy (...). Un objetivo como el nuestro, con base en los valores,—formar hombres y mujeres para los demás—no se realizará a no ser que, haciendo que ese objetivo inspire todos nuestros programas de enseñanza, *desafiemos a nuestros alumnos para que reflexionen sobre los valores que subyacen en lo que estudian* (Kolvenbach, 2008, pp. 81-82).

Para Kolvenbach, un objetivo educativo entendido de este modo comporta que, “Desde los alumnos de los primeros cursos hasta los investigadores que están en los laboratorios de nuestros mejores departamentos de graduados ninguno está dispensado de nuestro objetivo final, que es capacitar a la persona y comunidad humanas para que sean imagen de Dios, y de los llamados por Él a su amor”. Y ello, con una clara dimensión social y de servicio, como se refleja en la parte final de su intervención en Georgetown: “Yo he planteado el reto de nuestros graduados para que, yendo *más allá* de los conocimientos y de la *retórica*, se entreguen a la acción a favor de los pobres y, especialmente, con los refugiados. A través de la experiencia personal de los problemas de la pobreza y la injusticia, y con reflexión, ellos, en particular y juntos, pueden convertirse en una fuerza

positiva, que planifique un servicio eficaz a favor de sus hermanos y hermanas menos afortunados” (Ibíd., pp. 84-85).

En la Universidad Javeriana de Bogotá, Kolvenbach alude a esta perspectiva social y de servicio de a los más desfavorecidos por parte de los egresados de la formación universitaria jesuita, cuando afirma: “Necesitamos, por tanto, graduados que, convencidos de otro tipo de valores, luchen desde su puesto en la sociedad y desde su profesión particular, por cerrar esa ancha brecha entre el norte del globo y el sur” (Kolvenbach, 1990, p. 71).

También remarca en este discurso cuál es el fin último de la SJ en la educación en general, y en la universitaria en particular: “Ignacio pretendía de veras educar, formar hombres para los demás, líderes comprometidos seriamente con los valores del Evangelio. Esta meta esencial sigue siendo la razón suprema del compromiso masivo de la Compañía en el ministerio de la enseñanza” (Ibíd., p. 69).

También en 1990, en su alocución ante la Universidad Iberoamericana, en México, Kolvenbach vuelve a preguntarse acerca de qué tipo de personas ha de formar la SJ, como lo había hecho ya en el discurso en Georgetown:

Preguntémonos, en consecuencia, y sobre todo como Universidad que se reclama del Evangelio, *qué tipo de hombres y mujeres necesitamos formar parte para que sean los líderes del tercer milenio*. Reflexiones acerca de la manera como les podemos mejor ayudar a integrar su fe, con el fin de que se comprometan, desde una sana crítica de los pseudo-valores que el mundo trata de imponerles, a transformar las realidades culturales en las que están inmersos, y para que puedan construir, desde otra cosmovisión, el Reino de Dios (Kolvenbach, 2008, p. 90).

En 1993, en Villa Cavalletti (Roma), Kolvenbach dirige un importante mensaje cuando presenta y promulga el documento *Pedagogía Ignaciana: un planteamiento práctico*, que desarrolla en modo aplicado las orientaciones y los principios educativos de las *Características de la Educación de la Compañía de Jesús* (1986), documento que a su vez actualizaba y adaptaba la célebre *Ratio Studiorum* (1599). En su mensaje, concreta así el tipo de persona que quiere formar la SJ: “Esto es lo que queremos decir cuando hablamos de que el fin de la educación de los jesuitas es la formación de hombres y mujeres para los demás, personas competentes, concienciados y sensibilizados para el compromiso (Kolvenbach, 1993, p. 32).

En este mismo mensaje, más adelante apunta lo siguiente: “Os insisto en que tengáis confianza que vuestros alumnos están llamados a ser líderes en su mundo; ayudadlos a reconocer que son respetados y dignos de aprecio. Libres de la esclavitud de la ideología y la inseguridad, introducidos a una visión más completa del sentido del hombre y la mujer, y proporcionadles los medios para que sirvan a sus hermanos y hermanas, concienciados y hondamente decididos a utilizar su influencia para corregir injusticias sociales y para que sus vidas, profesional, social y privada, estén imbuidas de valores sólidos (...) formar hombres y mujeres que se distingan por su competencia, integridad y compasión” (Ibíd., pp. 34 y 37).

Estas características distintivas de las personas formadas en universidades de la SJ las recuerda Kolvenbach en su intervención en la Universidad de St. Joseph, en el año 2000, cuando afirma: “Servir al estudiante es garantizarle una formación integral que le permita actuar con competencia y humanidad en el mundo de mañana, un mundo realmente nuevo, dominado por la globalización de los cambios económicos y tecnológicos y la mundialización de los medios de comunicación e información (Kolvenvach, 2008, p. 157). Y las desarrolla cuando señala: “El cuidado de unir continuamente la competencia a la sabiduría y la competición a la solidaridad; la sujeción a valores universales que emanan de la humanidad del hombre y la apreciación de valores particulares propios de las diferentes culturas; el discernimiento entre figuras dialécticas que jalonan la relación de complementariedad entre la fe y la razón; la disponibilidad a encontrar verdaderamente a los que viven una fe distinta a la propia; tales son las aptitudes y las actitudes que cabe esperar de los jóvenes que tienen a su cargo (Ibíd., p. 167).

En su discurso en la Universidad de Santa Clara (2000), Kolvenbach aborda el núcleo misional de la SJ, tal como formuló en la CG 32, titulando su conferencia: “El servicio de la fe y la promoción de la justicia”. Cómo se refleja la misión de la SJ en su misión universitaria y en el tipo de personas que se han de formar en las universidades jesuitas, es decir, los rasgos que han de caracterizar a sus egresados, es un asunto que Kolvenbach expresa en este discurso con estas palabras:

Y la *persona completa* del mañana no podrá ser *completa* sin una conciencia instruida de la sociedad y de la cultura, con la que contribuir generosamente en el mundo tal cual es. La *persona completa* del mañana debe tener, por resumirlo, una solidaridad bien informada. Por esta razón debemos elevar nuestro nivel educativo jesuita hasta *educar a la persona completa en la solidaridad para con el mundo real*. (...) Los estudiantes a lo largo de su formación,

tienen que dejar entrar en sus vidas la realidad perturbadora de este mundo, de tal manera que aprendan a sentirlo, a pensarlo críticamente, a responder a sus sufrimientos y a comprometerse con él de forma constructiva (Kolvenbach, 2008, p. 183).

En esta misma línea, en la inauguración de la sede rectoral de la Universidad Católica de Córdoba, en Argentina, en 2001, Kolvenbach afirma: “El sello ignaciano es lo que puede y debe hacer la diferencia. Por la cuenta que le trae, la misma sociedad debería comprender que esta ‘plusvalía’ hecha de una concepción determinada del ser humano y de valores espirituales y éticos fundamentales, representa también un valor de mercado.” Más adelante, se refiere a esa formación diferencial jesuita, cuando apunta que “si no conseguimos formarles hombres y mujeres para los demás, y capaces de transformar nuestro mundo en un mundo fraterno, justo y solidario, podemos darnos por fracasados. El punto de la cuestión es si la universidad entera ha hecho de la fe y de la justicia una prioridad dentro de su misión, y si su práctica institucional responde a este objetivo” (Kolvenbach, 2001, p. 5).

Dos años más tarde, en 2003, Kolvenbach interviene en el Congreso Mundial de Alumnos y Alumnas de la Compañía de Jesús, en Calcuta, y también hace referencia al ideal formativo que persigue la SJ, manifestando lo siguiente: “El ideal de la educación jesuita demanda una vida de intelecto, una vida de integridad, y una vida de justicia y amoroso servicio a nuestros compañeros y compañeras y a nuestro Dios. Es decir: una llamada al crecimiento, una llamada a la vida. ¿Quién responderá? ¿Quién sino usted? ¿Cuándo sino ahora? ¡Que Dios les bendiga en su camino!” (Kolvenbach, 2009, p. 370).

En el año 2006, en su mensaje en la Universidad Alberto Hurtado, en Santiago de Chile, subraya la perspectiva social y solidaria de la formación jesuita, al afirmar: “Todo saber resulta vano e improductivo en el sentido cristiano, si no transforma a los hombres y mujeres formados en la Universidad en personas que ponen su disponibilidad y talentos a la disposición de los otros, preferentemente de aquellos que sufren” (Kolvenbach, 2008, p. 234).

En el capítulo anterior, se expuso cómo Kolvenbach reinterpreta en algunos discursos de su etapa final lo dicho por Ledesma acerca del *para qué* o finalidad de la educación universitaria jesuita, dando lugar al paradigma Ledesma-Kolvenbach, que se presenta con mayor detalle en el punto 3.3.4. Con relación al paradigma, se presentan seguidamente

las referencias que en sus discursos reflejan el tipo de personas que se aspira a formar, o sea, los principales rasgos del perfil de los egresados.

En el discurso de Monte Cucco, en el año 2001, Kolvenbach reinterpreta las finalidades que formuló Ledesma para la educación jesuita utilizando el lenguaje misional de un *college* americano, apuntando a la excelencia académica, pero también "educando hombres y mujeres para que lleguen a ser buenos ciudadanos y buenos dirigentes, preocupados por el bien común y capaces de poner su educación al servicio de la fe y la promoción de la justicia" (Kolvenbach, 2008, p. 195), y señala además que "la *persona completa*, ideal de la educación jesuítica durante más de cuatro siglos, será en el futuro una persona competente, consciente, capaz de compasión y *bien educada en la solidaridad*" (Ibíd., p. 202).

Kolvenbach, en su alocución en el IQS, en Barcelona (2006), también hace referencia al P. Ledesma afirmando que es "quien, en un lenguaje barroco, pero válido todavía hoy, ha puesto de relieve el alcance práctico y social, humanista y religioso de la educación ignaciana" (Ibíd., p. 240), pero en este discurso no aparecen referencias concretas a los rasgos que han de caracterizar al tipo de persona que se aspira a formar.

En el discurso de Namur, en 2006, Kolvenbach alude de modo parecido a como lo hizo en su discurso en Monte Cucco, en el 2001, a los cuatro motivos o razones que aducía Ledesma para que la SJ sostenga instituciones educativas y actualiza dichos motivos mediante las siguientes expresiones que, de alguna manera, reflejan el tipo de personas que se aspira a formar. Con relación al primer motivo, de orden práctico, señala que hay que formar a personas "con los conocimientos y las competencias con las que podrán sobresalir en el campo de especialización que hubiesen elegido" -excelencia académica- (Kolvenbach, 2008, p. 251). Sobre el motivo social, apunta que "la educación jesuita se preocupa de valores: se preocupa de preparar a los hombres y mujeres para ser buenos ciudadanos, buenos líderes, preocupados por el bien común y capaces de utilizar la educación recibida para el servicio de la fe y la promoción de la justicia". (...) De acuerdo con el segundo motivo de Ledesma, no se puede imaginar una formación universitaria que no apunte a un compromiso social o político (...), "formar hombres y mujeres que se comprometan por los otros, en estrecha unión con los otros" (Ibíd., p. 252). Respecto al tercer motivo de Ledesma, se refiere al mismo como "intelectual", y señala que "más que nunca, nuestro mundo necesita personas con "inteligencias aptas para abarcar conjuntos

y para hacer progresar el saber hacia el conocimiento humanizado y hacia la sabiduría (...), el progreso del saber entendido como un servicio a la humanidad” (Ibíd., p. 253).

Para Kolvenbach, “tras las razones práctica, social e intelectual para implicarse en la actividad universitaria, se añade una razón de orden abiertamente religioso, es decir, escatológico. (...) La educación jesuítica sitúa firmemente todo lo que ella hace en la universidad, en una inteligencia cristiana de la persona humana, creatura de Dios, cuyo destino último se encuentra más allá de lo humano, en camino, acompañada por el Señor Jesús, hacia una tierra nueva y unos cielos nuevos, en el Espíritu del amor” (Ibíd., p. 254).

Finalmente, Kolvenbach, en su discurso al Consejo Directivo de la Universidad de Georgetown (Roma, 2007), a escasos meses de la celebración de la CG 35, en que finaliza su mandato al frente de la Compañía de Jesús por deseo propio, menciona a Ledesma reinterpretando sus cuatro razones, y utiliza por primera vez expresiones en latín para denominarlas: *utilitas*, *iustitia*, *humanitas* y *fides*. Este mensaje ha sido calificado por distintos autores como “su testamento universitario”.

## NICOLÁS

Nicolás, SG desde el año 2008, asume el mensaje esencial de sus antecesores en unas circunstancias ya distintas, pues el debate sobre el compromiso social y el trabajo por la justicia de las universidades se ha disipado al haberse asumido como una dimensión más de la misión universitaria que consagra el paradigma Ledesma-Kolvenbach. De hecho, durante su mandato, la Compañía publica el documento *La promoción de la justicia en las universidades* (2014).

Nicolás mantiene la línea de su predecesor en el contexto de la globalización, pero reclama a las universidades enfrentar el peligro de la superficialidad que se deriva del uso acrítico de las nuevas tecnologías, así como una mayor colaboración trabajando en red para hacer frente a los desafíos globales.

A continuación, en línea con lo que se viene desarrollando en este apartado, se presentan algunos textos y citas de los principales discursos universitarios del P. Adolfo Nicolás que evocan los rasgos del perfil de las personas que aspira a formar la SJ en sus universidades y escuelas de negocios, los rasgos o cualidades de sus egresados. En la

revisión literaria de dichos discursos, se aprecia frecuentemente la referencia a sus dos predecesores inmediatos (Arrupe y Kolvenbach), asumiendo y recreando su legado en los nuevos tiempos y ante distintas audiencias.

En su primer discurso universitario, en ESADE, Barcelona, en 2008, Nicolás recoge el legado de Kolvenbach cuando reinterpreta a Ledesma y, a su vez, aludiendo a las cuatro dimensiones del paradigma, lo actualiza y expresa apuntando los cuatro “espíritus” que han de inspirar cualquier universidad jesuita o vinculada a la SJ, y señala que: “La reflexión sobre estas cuatro dimensiones constituye un núcleo fundamental del pensamiento universitario del P. Kolvenbach que yo asumo como una de las características de la Universidad jesuita” (Nicolás, 2008, p. 176). Seguidamente, se recoge su pensamiento sobre estas cuatro dimensiones o “espíritus”.

Un “espíritu útil”: “La docencia realmente práctica debe orientarse a la formación de buenos profesionales que, siendo técnicamente competentes, sepan descubrir y vivir el sentido social de toda profesión: el servicio experto a la sociedad (...). El espíritu de la *utilitas* es un espíritu que engendra a profesionales conscientes de la diversidad de riquezas que puede producir el ejercicio de una profesión (...). Esta conciencia de las múltiples repercusiones que el ejercicio profesional tiene en la sociedad hace al profesional necesariamente humilde, le abre al trabajo en equipo y, finalmente, le proyecta a consensuar decisiones, a actuar (...) “Formar personas en la utilitas, formar personas “útiles”, es quizás formar servidores. **No formar a los mejores del mundo, sino formar a los mejores para el mundo.** Con lo que la excelencia de un profesional se mide ante todo con el parámetro del mayor servicio a la familia humana” (Ibíd., p. 176, resaltado por el autor).

Un “espíritu de justicia”: “Como decía el P. Kolvenbach, los centros universitarios deben hacer posible que los estudiantes, ‘a lo largo de su formación [...] dejen entrar en sus vidas la realidad perturbadora de este mundo, de tal manera que aprendan a sentirlo, a pensarlo críticamente, a responder a sus sufrimientos y a comprometerse con él de forma constructiva. Tendrían que aprender a percibir, pensar, juzgar, elegir y actuar a favor de los derechos de los demás, especialmente de los más desaventajados” (cita de su discurso en Santa Clara, 2000) (Ibíd., p. 177).

Al referirse al “espíritu humanista”, Nicolás presenta una formulación que se ha convertido en una referencia en el ámbito universitario y educativo de la SJ, cuando dice:

En estos últimos tiempos, los jesuitas y laicos implicados en la educación universitaria hablan de cuatro características de la persona humana íntegra e integral, a partir de cuatro cualidades que empiezan por la letra “C”. En efecto, el espíritu humanista genera personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas. Conscientes de sí mismas y del mundo en el que viven, con sus dramas, pero también con sus gozos y esperanzas. Competentes para afrontar los problemas técnicos, sociales y humanos a los que se enfrenta un profesional. Personas también movidas por una fuerte compasión. Esta palabra ha sido con frecuencia mal usada, aplicándola a un sentimentalismo superficial que humilla a la persona a la que pretendidamente se quiere ayudar. Pero en realidad compasión, con un guión que separa las dos partes de la palabra, indica algo muy profundo y muy humano: la capacidad de sentir como propio el gozo y el dolor de los demás; la capacidad de ponerse en su piel; la capacidad de acompañarles y ayudarles desde dentro de la situación; la constatación de que el otro, cualquier otro, especialmente el otro que sufre, es mi hermano o mi hermana. Esta compasión es el motor a largo término que mueve al compromiso: esta forma de amor en la que el ser humano no sólo da algo sino que se da a sí mismo a lo largo del tiempo. (...) En el fondo del espíritu humanista está la convicción y la experiencia de que los seres humanos podemos ser transformados a un nivel que va más allá de la moral y los buenos sentimientos al uso. Que podemos trabajar lo que algunos han llamado la “calidad humana” (Nicolás, 2008, p. 178).

Un “espíritu de fe”: “Los jesuitas hemos escuchado la Buena Noticia que Jesús anunció: Dios está cerca de todo hombre y de toda mujer. Y cuando las personas se abren a esta cercanía amorosa, salen de sí mismas y miran a los demás y al mundo ‘de otra manera’: como hermanos y hermanas de todos, como creación de Dios (...). La fe nos hace salir de nosotros mismos y nos ayuda a amar desinteresadamente (...) asumiendo pacientemente nuestros límites. Y por esto la fe nos invita a superar los miedos que son inherentes a nuestra condición humana: el miedo, al dolor, a la enfermedad, a la inseguridad, a la pobreza, a la soledad” (Ibíd., pp. 178-179).

Finalmente, Nicolás ofrece la clave de integración de las cuatro dimensiones o “espíritus” que constituyen las finalidades últimas de la educación jesuita, y lo hace desde la *fides* afirmando que, a la Compañía “este espíritu de fe nos impulsa a desarrollar paciente y apasionadamente “la utilidad, la justicia y la humanidad”. La “utilidad” es también servicio a la creación continua del mundo. La “justicia” es acoger lo que Jesús llamaba “el Reino de Dios”: la llamada a transformar el mundo en pos de la solidaridad y la

reconciliación. La “humanidad” es creer profundamente en el amor de Dios al ser humano, y en su capacidad de trascendencia” (Ibíd., p. 179).

En 2009, en el encuentro de antiguos alumnos de África, en Bujumbura, Burundi, Nicolás recuerda la fórmula de que se sirvió frecuentemente el P. Pedro Arrupe, que fue “completada así por el P. Kolvenbach: *hombres y mujeres para y con los demás*. La educación jesuítica no es una etiqueta que dé entrada a determinados privilegios; es una referencia que no podemos utilizar con honestidad si no somos, en primer lugar y en toda circunstancia, personas de servicio, hombres y mujeres dispuestos a comprometerse gratuitamente” (Nicolás, 2009b, p. 3).

En el mismo año, en su discurso en el Ateneo de Manila con ocasión del 150 aniversario de la Educación Jesuita en Filipinas, Nicolás se pregunta acerca de cómo ayudar a los estudiantes “a mirar con más profundidad el mundo real que se esconde detrás del virtual? (Nicolás, 2009a, p. 96). (...) “Si nos fijamos en los alumnos de los que nos sentimos más orgullosos porque vemos en ellos la señal del sistema de educación jesuita, encontramos en ellos una cierta profundidad de percepción, de pensamiento, de compromiso y carácter junto con el hábito de decidir por razones del interior” (Ibíd., 97). Finalmente, en sintonía con sus predecesores, señala que el fin de la educación jesuita es “formar hombres y mujeres para y con los demás. Hombres y mujeres cuyos corazones se han universalizado y ensanchado de tal manera que sienten compasión por el pobre y el que sufre” (Ibíd., p. 99).

Una intervención destacada de Nicolás tuvo lugar en Ciudad de México, en 2010, en el marco de la reunión mundial de los representantes de la Educación Superior Jesuita, convocada para tratar el tema: “Redes para la Educación Superior Jesuita: configurar un futuro para un mundo humano, justo, y sostenible”. Se exponen a continuación algunos extractos de su discurso, titulado “Retos para la Educación Superior Jesuita hoy”, en que se perfilan los rasgos o cualidades que han de caracterizar a las personas que se formen en las universidades jesuitas.

“La globalización de la superficialidad desafía a la Educación Superior Jesuita a promover, con nuevas formas creativas, la profundidad del pensamiento e imaginación, que son las características de la tradición ignaciana. (...) En otras palabras, la profundidad de pensamiento e imaginación en la tradición ignaciana lleva consigo un compromiso

profundo con lo real, un rechazo a dejarse llevar hasta que se llega debajo de la superficie” (Nicolás, 2010, p. 4).

“Por decirlo de otra manera, en la educación jesuita, la profundidad del aprendizaje e imaginación acompañan, e integran, el rigor intelectual con la reflexión sobre la experiencia de la realidad, junto con la imaginación creativa, para trabajar por construir un mundo más humano, justo, sostenible y lleno de fe. La experiencia de la realidad incluye un mundo roto, especialmente el mundo de los pobres, que espera su sanación. Con esta profundidad nosotros también podremos reconocer a Dios, que trabaja ya en nuestro mundo” (Ibíd., p. 6-7).

Nicolás se cuestiona cuál es el resultado real de la formación universitaria jesuita con una pregunta de fondo: “Imaginad los miles de graduados que salen de nuestras universidades jesuitas cada año, terminados sus estudios. ¿Cuántos de los que salen de nuestra institución lo hacen tanto con competencia profesional como con la experiencia de haber sentido de alguna manera, durante su tiempo con nosotros, la profundidad de un compromiso con la realidad, que los ha transformado en lo más íntimo? ¿Qué más necesitamos para asegurarnos de que no estamos simplemente poblando el mundo con superficialidades brillantes y cualificadas?” (Ibíd., p. 7).

Años más tarde, en 2013, en Medellín, en su discurso ante el VIII Congreso de la Unión Mundial de Antiguos Alumnos, Nicolás aborda el tema de la responsabilidad social, pero con una perspectiva diferente, afirmando en el inicio: “Les propongo que situemos el tema de nuestra responsabilidad social más en la lógica del amor y de la gratitud que en la lógica que procede del deber, de la obligación, o de la *accountability*” (Nicolás, 2013b, p. 2). En este discurso, Nicolás asume e integra el legado de Arrupe y de Kolvenbach, y los intenta actualizar ante el nuevo fenómeno de la globalización. Así, apunta que “profundizando el llamado del P. Arrupe, su sucesor el **P. Peter-Hans Kolvenbach** señaló que nuestra tradición educativa quería formar **hombres y mujeres competentes, conscientes, y comprometidos con la compasión**<sup>5</sup> Es lo que, en el ámbito de la lengua inglesa, la pedagogía ignaciana ha denominado como las “3c”. En el ámbito de la lengua española se ha traducido como las “4c”, es decir, competentes, conscientes, compasivos

---

<sup>5</sup> Véase la versión inglesa en: [http://www.sjweb.info/documents/education/PHK\\_pedagogy\\_en.pdf](http://www.sjweb.info/documents/education/PHK_pedagogy_en.pdf), KOLVENBACH, PH., Carta de presentación del Documento “Ignatian Pedagogy: a Practical Approach”. 1993.

y comprometidos<sup>6</sup>. Personalmente prefiero esta versión española por que ofrece un énfasis mayor en estas dos últimas características.”

Estos cuatro calificativos expresan la “excelencia humana” que la Compañía de Jesús quiere a los jóvenes que nos confía la sociedad: **competentes**, profesionalmente hablando, porque tienen una formación académica que les permite conocer con rigor los avances de la ciencia y de la tecnología; **conscientes**, porque además de conocerse a sí mismos, gracias al desarrollo de su capacidad de interiorización y al cultivo de la vida espiritual, tienen un consistente conocimiento y experiencia de la sociedad y de sus desequilibrios; **compasivos**, porque son capaces de abrir su corazón para ser solidarios y asumir sobre sí el sufrimiento que otros viven; y **comprometidos**, porque, siendo compasivos, se empeñan honestamente y desde la fe, y con medios pacíficos, en la transformación social y política de sus países y de las estructuras sociales para alcanzar la justicia.” (...) “No es de extrañar, pues, que en la actual cultura globalizada en la que las fuerzas económicas predominantes enfatizan modelos educativos donde se privilegia el utilitarismo instrumental, **la Compañía de Jesús continúe fiel a su propósito de formar “hombres y mujeres para los demás y con los demás.”** (Nicolás, 2013b, pp. 4-5).

Más adelante, en referencia a la necesidad de trabajar por un mundo mejor, más justo y sostenible, Nicolás apunta algunas cualidades necesarias para ello: “Si anhelamos ofrecer un mayor servicio al interior de la comunidad internacional, es necesario formar **para una ciudadanía global** (Ibíd., p. 6). (...) se requieren hombres y mujeres capaces de compasión y generosidad; hombres y mujeres que dispongan su inteligencia, influjo social y creatividad ilustrada para crear una comunidad internacional menos desigual, más económicamente estable y ambientalmente sustentable; es decir, que asuman con toda pasión su vocación de custodiar y proteger el don de la vida en toda su sorprendente diversidad” (Ibíd., p. 7). O, como también afirma Nicolás ante la UNICAP, al referirse al *para qué* de la formación universitaria jesuita: “Formar hombres y mujeres que sepan ver y escuchar, oler y entender la realidad. Que sepan juzgar y discernir, y que luego actúen para hacer a nuestro mundo un poco mejor” (Nicolás, 2013a, p. 5).

Finalmente, hay que reseñar el reciente mensaje dirigido por Nicolás al Foro Mundial de la IAJBS, reunido en Montevideo, en julio de 2015, cuyo tema era “Liderazgo e

---

<sup>6</sup> Cf. Versión española: [http://www.sjweb.info/documents/education/pedagogy\\_sp.pdf](http://www.sjweb.info/documents/education/pedagogy_sp.pdf), en particular, el n. 19: “La educación jesuita, si realmente obtiene su objetivo, debe conducir últimamente a una transformación radical, no sólo de la forma de pensar y actuar ordinariamente, sino de la misma forma de entender la vida, como hombres y mujeres **competentes, conscientes y compasivos**, que buscan el «mayor bien» en la realización del **compromiso** de la fe y la justicia, para mejorar la calidad de vida de los hombres, especialmente de los pobres de Dios, los oprimidos y abandonados”.

innovación para un mundo sostenible”. Después de aludir a los desafíos que el Papa Francisco presenta en su reciente encíclica *Laudato si, sobre el cuidado de la casa común*, Nicolás afirma que “frente a estos importantes desafíos considero central el aporte y la reflexión que nuestras Universidades y Escuelas de Negocios hacen y pueden hacer en este asunto” (Nicolás, 2015, p. 2) y confía “que su trabajo siga dando fruto para hacer de nuestras Instituciones de Educación Superior mejores instrumentos al servicio de una ‘casa común más cuidada’, es decir de un desarrollo humano sostenible.” (Ibíd., p. 4).

A continuación, se citan los párrafos más destacados de este mensaje por su actualidad en el cierre de este trabajo de investigación, por dirigirse a la red jesuita de escuelas de negocios y por su directa relación y referencia a los rasgos que han de caracterizar a los egresados de dichas escuelas.

“Necesitamos formar líderes que no solo sean excelentes economistas o administradores, sino que también tengan una visión a largo plazo del desarrollo y una mirada profunda sobre la realidad, que les permitan ver la íntima conexión que vincula toda la creación” (Ibíd., p. 1).

Asegurar una formación que permita en nuestros docentes, investigadores y egresados un liderazgo de tal calidad humana y profesional que aporte realmente a un desarrollo auténticamente humano y sostenible. Sin convicciones arraigadas, nos quedamos en la superficie de las cosas; y sin profundidad terminamos siendo incapaces de ver más allá de los intereses inmediatos que hoy predominan en la mayoría de los grupos económicos.” (...) “que nuestros graduados tengan una visión suficientemente amplia y profunda de los problemas que atañen al desarrollo de los pueblos y adquieran las convicciones necesarias para ser capaces de resistir las presiones inmediatistas que hoy parecen gobernar las políticas y las decisiones económicas de distintas organizaciones y empresas (Nicolás, 2015, p.2).

Finalmente, Nicolás, en continuidad con su mensaje de México 2010, afirma que la “‘globalización de la superficialidad’ es un gran desafío para la educación de líderes capaces de comprometer sus vidas en cuestiones que merezcan la pena. (...) deberíamos empeñarnos en buscar con mayor creatividad el modo de asegurarnos de que nuestros estudiantes aprendan a pensar en profundidad” (Ibíd., p. 3).

### **3.4.3 VISIÓN SINTÉTICA SOBRE EL IDEAL FORMATIVO Y LOS RASGOS DE LOS EGRESADOS EN ARRUPE, KOLVENBACH Y NICOLÁS**

#### **Hombres y mujeres para y con los demás**

Como ya se ha dicho en alguna ocasión anterior, es perceptible una línea de continuidad argumental de los tres últimos SSGG de la Compañía en sus diversos discursos y alocuciones, ampliando y actualizando los dos últimos el legado recibido, tanto de la misión universitaria como del ideal formativo que promueve la SJ, y que se concreta en los rasgos o cualidades de las personas que han de egresar de sus universidades y escuelas de negocios. Buena prueba de ello son estas palabras de Nicolás: “Son famosas las directivas de mis predecesores, los PP. Arrupe y Kolvenbach, acerca de los objetivos de la educación jesuita: formar hombres y mujeres para y con los demás. Hombres y mujeres cuyos corazones se han universalizado y ensanchado de tal manera que sienten compasión por el pobre y el que sufre” (Nicolás, 2009a, pp. 5-6). Esta sigue siendo la razón suprema del sólido compromiso de la Compañía en el ministerio de la enseñanza.

De hecho, para la Compañía, la expresión “hombres y mujeres para y con los demás” sintetiza su ideal educativo. Se consagra en el famoso discurso de Arrupe en Valencia (“el hombre para los demás”), en que aborda el tema de la educación para la justicia. Como señala Nicolás, esta expresión es completada por Kolvenbach, que añade: “Acertadamente a la afirmación del P. Arrupe ‘para los demás’ la expresión ‘y con los demás’, señalando de esa manera, en forma más completa, los propósitos de nuestra espiritualidad y de nuestra educación” (Nicolás, 2013a, p. 5). Nicolás se refiere en varias ocasiones al hecho de que en el propósito de Ignacio latía un profundo interés por la educación de las personas, por orientar sus vidas al servicio del prójimo y ser capaces de un liderazgo comprometido con los valores del Evangelio (Nicolás, 2009b).

El trasfondo y el mensaje profundo de “hombres y mujeres para y con los demás” conecta con el núcleo misional de la propia SJ: el binomio fe-justicia proclamado en la CG 32. Por ello, Nicolás afirma: “Si no logramos formarles hombres y mujeres para los demás, y capaces de transformar nuestro mundo en un mundo fraterno, justo y solidario, podemos darnos por fracasados. El punto de la cuestión es si la universidad entera ha hecho de la fe y de la justicia una prioridad dentro de su misión, y si su práctica institucional responde a este objetivo” (Kolvenbach, 2001, p. 5).

“Hombres y mujeres para y con los demás” es una expresión de referencia repetida en muchos mensajes y en muchos documentos de la Compañía, de sus universidades y escuelas de negocios. A ella, se han adicionado formulaciones que la completan y desarrollan, como la del paradigma Ledesma-Kolvenbach (*utilitas, iustitia, humanitas y fides*), o la fórmula eufónica de las cuatro palabras que comienzan por la letra “C”: conscientes, competentes, compasivos y comprometidos (las 4 “C”).

### **Visión sintética de los rasgos del perfil de los egresados en el magisterio de Arrupe, Kolvenbach y Nicolás**

A la luz de las expresiones y fórmulas reseñadas anteriormente, que reflejan el ideal formativo de la SJ y, de alguna manera, los rasgos o cualidades que caracterizan a los egresados de sus universidades y escuelas de negocios, se presenta a continuación una visión sintética de los mismos a partir de la revisión efectuada del magisterio de los tres SSGG, enfatizando las ideas fuerza y algunas expresiones utilizadas para su caracterización. Concretamente, Arrupe se presenta en la tabla 3.3, Kolvenbach en la tabla 3.4 y Nicolás en la tabla 3.5.

**Tabla 3.3 Arrupe y los rasgos del perfil de los egresados**

<b>ARRUPE</b>	<b>IDEA-FUERZA</b>	<b>PRINCIPALES RASGOS</b>
	El hombre nuevo	- hombres de servicio - hombres abiertos a su tiempo y al futuro, a cuanto es humano - hombres equilibrados, serenos y contantes
	El hombre para la justicia	- agentes eficaces de transformación y cambio - capaces de contribuir a una verdadera transformación del mundo
	El hombre «espiritual»	- el hombre de Dios, llevado por el Espíritu - hombres de servicio, según el Evangelio - hombres movidos por la auténtica caridad evangélica
	<b>EL HOMBRE PARA LOS DEMÁS</b> El hombre nuevo, con vocación de servicio, agente de cambio; el hombre espiritual, es decir, “llevado por el Espíritu, que transforma la faz de la tierra”.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.4 **Kolvenbach y los rasgos del perfil de los egresados**

<b>KOLVENBACH</b>	IDEA-FUERZA	PRINCIPALES RASGOS
	Líderes del tercer milenio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- con autodisciplina, integridad, generosidad y pensamiento crítico/excelencia académica</li> <li>- profesionalmente competentes</li> <li>- buenos ciudadanos y buenos dirigentes</li> <li>- se comprometen por los otros, en estrecha unión con los demás</li> </ul>
	Contemplativos en la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- graduados dispuestos a ser líderes preocupados por la sociedad y el mundo, preocupados por el bien común,</li> <li>- con una conciencia instruida sobre la sociedad y la cultura</li> <li>- con una solidaridad bien informada</li> <li>- con experiencia personal de los problemas de la pobreza y la injusticia</li> </ul>
	<p>Líderes para y con los demás</p> <p>Líderes para servir (y para la justicia)</p> <p>Paradigma Ledesma-Kolvenbach</p> <p><i>Utilitas</i></p> <p><i>Iustitia</i></p> <p><i>Humanitas</i></p> <p><i>Fides</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizan la educación recibida para el servicio de la fe y la promoción de la justicia</li> <li>- ponen su disponibilidad y talentos a disposición de los otros, preferentemente de aquellos que sufren</li> <li>- dejan entrar en sus vidas la realidad perturbadora de este mundo</li> <li>- luchan desde su puesto en la sociedad y desde su profesión particular, por cerrar la ancha brecha entre el Norte y el Sur</li> <li>- líderes comprometidos seriamente con los valores del Evangelio y la construcción de Reino de Dios</li> </ul> <p>La finalidad práctica de la universidad jesuita, mediante una formación integral y con sentido holístico.</p> <p>Educar a mujeres y hombres para construir unas justas estructuras sociales, económicas y políticas que defiendan nuestra humanidad común.</p> <p>La formación de personas más plenamente humanas, desde el potencial de la tradición humanística.</p> <p>La piedra angular de la educación jesuita es una Persona que enseñó, con su palabra y su vida, la visión y los valores de Dios, en orden a edificar y salvar a la humanidad en todas las cosas.</p>
	<p><b>HOMBRES Y MUJERES PARA Y CON LOS DEMÁS</b></p> <p><i>Utilitas, Iustitia, Humanitas y Fides</i></p> <p>La “persona completa”, plenamente humana, competente, consciente, capaz de compasión, bien educada en la solidaridad, comprometida con la justicia y en camino “hacia una tierra nueva y unos cielos nuevos, en el Espíritu del amor”.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.5 Nicolás y los rasgos del perfil de los egresados

NICOLÁS	IDEA-FUERZA	PRINCIPALES RASGOS
	<p>Sigue el paradigma Ledesma-Kolvenbach</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Utilitas</i>: buenos profesionales, competentes, “útiles” como servidores</li> <li>- <i>Iustitia</i>: percibir, pensar, juzgar, elegir y actuar a favor de los derechos de los demás, especialmente de los más ‘desaventajados’</li> <li>- <i>Humanitas</i>: personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas</li> <li>- <i>Fides</i>: el espíritu de la fe impulsa a desarrollar paciente y apasionadamente la <i>utilitas</i>, la <i>iustitia</i> y la <i>humanitas</i></li> </ul>
	<p>La persona humana íntegra e integral</p> <p>Las 4 C’s</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competente: buen profesional, competente, con rigor intelectual, que sabe trabajar en equipo y le da un sentido social y de servicio a su profesión</li> <li>- Consciente: con profundidad de pensamiento e imaginación creativa, con conocimiento y experiencia de la sociedad y de sus desequilibrios, con capacidad de interiorización y cultivo de la vida espiritual</li> <li>- Compasiva: porque es capaz de abrir su corazón para ser solidaria y asumir sobre sí el sufrimiento que otros viven</li> <li>- Comprometida: siendo compasiva, vive un compromiso profundo con lo real, empeñándose honestamente y desde la fe en la transformación social y política para alcanzar la justicia</li> </ul>
	<p>Líderes para una ciudadanía global</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres que dispongan su inteligencia, influjo social y creatividad ilustrada para crear una comunidad internacional menos desigual y más justa</li> <li>- Egresados con un liderazgo de tal calidad humana y profesional que promuevan realmente un desarrollo auténticamente humano y sostenible</li> <li>- Hombres y mujeres que sepan ver y escuchar, oler y entender la realidad; que sepan juzgar y discernir, y que luego actúen para hacer que nuestro mundo sea un poco mejor</li> <li>- Graduados con una visión suficientemente amplia y profunda de los problemas que atañen al desarrollo de los pueblos</li> <li>- Con convicciones arraigadas para resistir a las presiones inmediatistas de las políticas y de las decisiones económicas</li> <li>- Líderes capaces de comprometer sus vidas en cuestiones que merezcan la pena ante la ‘globalización de la superficialidad’</li> </ul>
	<p><i>No formar a los mejores del mundo, sino formar a los mejores para el mundo:</i>  <b>CONSCIENTES, COMPETENTES, COMPASIVOS Y COMPROMETIDOS.</b>                      Personas abiertas a Dios, “que salen de sí mismas y miran a los demás y al mundo ‘de otra manera’: como hermanos y hermanas de todos, como creación de Dios”.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presenta en la tabla 3.6 una visión sintética de los tres SSGG, Arrupe, Kolvenbach y Nicolás, con las expresiones que pueden representar su pensamiento sobre el ideal formativo y los rasgos que han de caracterizar a los egresados de las universidades y JBS.

**Tabla 3.6 Visión sintética sobre el ideal formativo y los rasgos de los egresados en Arrupe, Kolvenbach y Nicolás**

Superior General	Visión sintética sobre su ideal formativo y los principales rasgos de los egresados.
ARRUPE	EL HOMBRE PARA LOS DEMÁS El hombre nuevo, con vocación de servicio, agente de cambio; el hombre espiritual, es decir, “llevado por el Espíritu, que transforma la faz de la tierra”.
KOLVENBACH	<i>Utilitas, justitia, humanitas y fides</i> HOMBRES Y MUJERES PARA Y CON LOS DEMÁS La “persona completa”, plenamente humana, competente, consciente, capaz de compasión, bien educada en la solidaridad, comprometida con la justicia y en camino “hacia una tierra nueva y unos cielos nuevos, en el Espíritu del amor”.
NICOLÁS	<i>No formar a los mejores del mundo, sino formar a los mejores para el mundo</i> CONSCIENTES, COMPETENTES, COMPASIVOS Y COMPROMETIDOS Personas abiertas a Dios, “que salen de sí mismas y miran a los demás y al mundo ‘de otra manera’: como hermanos y hermanas de todos, como creación de Dios”.

Fuente. Elaboración propia

#### **3.4.4 LOS RASGOS DE LOS EGRESADOS EN LOS TEXTOS MISIONALES DE LAS CINCO ESCUELAS DE NEGOCIOS DE UNIJE**

Después de realizar una aproximación al perfil de los rasgos de los egresados de las universidades jesuitas a partir de la revisión del magisterio de los tres últimos SSGG en sus principales discursos y conferencias, a continuación se presenta una aproximación similar a partir de los textos misionales de las cinco escuelas de negocios vinculadas a la SJ en España. El objetivo que se persigue ahora es observar cuáles son los rasgos del perfil de los egresados de dichas escuelas tal como se explicitan en sus textos misionales

y realizar una comparativa para establecer un perfil común de rasgos generales de los egresados de las mismas.

El colectivo sobre el cual se centra esta revisión de los textos misionales son las escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España. Para ello, se han identificado, entre el conjunto de instituciones universitarias jesuitas en España (Universidades Jesuitas, UNIJES), los centros que, aunque con denominaciones diversas y una organización interna diferente, responden a la tipología de “escuelas de negocios”, es decir, centros donde se imparte formación universitaria y directiva en áreas de conocimiento características de las escuelas de negocios, tales como: *management*, administración y dirección de empresas, liderazgo, *business*, etc. Los centros que responden a esta tipología se muestran en la siguiente tabla 3.7:

Tabla 3.7 **Relación de las escuelas de negocios jesuitas en España (UNIJES)**

<b>CENTROS y/o FACULTADES que integran la “escuela de negocios”</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>Denominación, en adelante</b>
Deusto Business School	Universidad de Deusto	DEUSTO
ICADE: Ciencias Empresariales ICADE Business School	Universidad Pontificia Comillas	COMILLAS - ICADE
IQS – School of Management	Universidad Ramón Llull	IQS
ESADE Business School ESADE Executive Education	Universidad Ramón Llull	ESADE
Ciencias Económicas y Empresariales Loyola Leadership School	Universidad Loyola Andalucía	LOYOLA

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se lleva a cabo la revisión y el análisis de los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES, que se corresponden con los centros que serán objeto del estudio exploratorio que se presenta en el capítulo quinto de esta investigación. Concretamente, son y se denominan así de ahora en adelante: DEUSTO, COMILLAS-ICADE, IQS, ESADE y LOYOLA.

Para ello, se han consultado los textos misionales de dichas instituciones y se han observado los siguientes criterios para seleccionarlos:

- a) Textos que se identifiquen y respondan al título de misión y/o identidad; misión universitaria; misión, visión y/o valores; proyecto universitario, o similares.
- b) Textos que sean representativos de la “escuela de negocios” como tal, o de la facultad universitaria o de la institución que la albergue, o bien de la universidad en su conjunto, en los casos de las universidades de Deusto, Pontificia Comillas y Loyola Andalucía. Se exceptúan los casos de IQS y ESADE, integrados en la Universidad Ramon Llull, que, a diferencia de los otros tres centros, no es una universidad de titularidad de la SJ ni está estrechamente vinculada a la misma, pues no pertenece como tal a la red UNIJES.
- c) Textos fácilmente accesibles en la página web corporativa de las cinco instituciones. Por ello, no se han analizado documentos como planes estratégicos, estatutos, reglamentos y otros de similar naturaleza, aunque algunos de ellos contengan referencias a la misión y/o a los rasgos o cualidades de las personas que aspiran a formar.
- d) Los textos misionales de las instituciones que se revisan han sido validados por cualificados miembros de la dirección de las mismas.
- e) El acceso a los textos y su uso para la revisión se han producido en el mismo período de tiempo (entre junio y agosto de 2015).

Los documentos y textos misionales utilizados en esta revisión, según los titulan los propios centros o aparecen denominados en sus respectivas páginas web, se refieren en la siguiente tabla 3.8:

Tabla 3.8 Documentos y textos misionales revisados de las 5 JBS de UNIJES

Centro	Documentos y textos misionales	Alcance institucional
DEUSTO	- Identidad / Proyecto Universitario Deusto - Sobre DBS: Misión, visión y valores	- Universidad de Deusto - Deusto Business School
COMILLAS	- Nuestra Misión Universitaria - Presentación de ICADE	- Univ. Pontificia Comillas - ICADE
IQS	- Declaración Institucional: Misión Universitaria - Misión	- IQS - School of Management
ESADE	- Misión y Visión - Declaración de Valores. - Marco orientador del modelo pedagógico	ESADE (Business School y Executive Education)
LOYOLA	- Identidad y Misión / Educación Jesuita - Loyola LS: Misión, visión y valores	- Univ. Loyola Andalucía - Loyola Leadership School

Fuente: Elaboración propia

Los extractos más relevantes seleccionados de los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES, así como el itinerario de acceso a los mismos en las páginas web corporativas de los centros, se pueden consultar en el anexo 2.

A continuación, en la tabla 3.9, se muestra un resumen del trabajo de revisión de los textos misionales y se presentan los rasgos (cualidades, valores, competencias) sobre el perfil de los egresados que aparecen explícitamente en los textos misionales revisados de las cinco JBS de UNIJES. Han sido seleccionados por aludir al tipo de persona que se aspira a formar en estos centros, ya se formulen mediante expresiones directas (e.g., formar a ciudadanos responsables), ya sea mediante expresiones indirectas (e.g., formación para una ciudadanía responsable).

Tabla 3.9 **Los principales rasgos del perfil de los egresados según se reflejan en los textos misionales de las universidades y JBS de UNIJE**

CENTROS	RASGOS DEL PERFIL DE SUS EGRESADOS
<p>DEUSTO</p> <p>DBS - Deusto Business School</p>	<p>Pretende (...) la formación de personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes, dotados de aquellos conocimientos, valores y destrezas que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad.</p> <p>Formar a gestores empresariales que, conscientes de los retos que suponen los avances tecnológicos y el desarrollo de la sociedad de la información, y los desafíos medioambientales, sociales y de desarrollo humano, sean competentes para afrontarlos, innovadores, sensibles a las necesidades de los demás, y se comprometan en la construcción de un mundo más justo.</p> <p>La promoción de una ciudadanía comprometida, responsable y participativa que asegure nuestra presencia, visibilidad e impacto social desde la vocación propia de la Compañía de Jesús.</p> <p>Visión: (...) educa a las personas en la excelencia profesional, los valores éticos y los principios de justicia y sostenibilidad como ejes que deben guiar su actuación.</p> <p>Valores basados en el humanismo cristiano: integridad y responsabilidad profesional, aprendizaje colaborativo y ético, rigor y relevancia académica e intelectual, espíritu emprendedor y mentalidad innovadora para la construcción de un mundo mejor, vocación de servicio y compromiso con la sociedad, profesionalidad y excelencia en la gestión, apertura al mundo y aceptación de la diversidad, solidaridad, humildad y respeto a los demás.</p>
<p>COMILLAS</p> <p>ICADE</p>	<p>Formación integral, no sólo de la mente, sino también de la voluntad, de la sensibilidad humana, ética y estética; formación en capacidad de reflexión y responsabilidad. Formación presidida por una determinada concepción del hombre (...) Comillas asume la concepción cristiana. (...) y adopta el Evangelio en todas sus dimensiones.</p> <p>Valores personales y sociales fundamentales: 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.</p> <p>Los profesionales que se forman (...) 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.</p> <p>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.</p> <p>No sólo buenos profesionales, sino también profesionales comprometidos con el desarrollo de su empresa, de sus equipos y de la sociedad en general. (...) Una formación profesional y humanística en <b>valores</b> como la integridad, el respeto a los demás y la ética profesional.</p>





### **3.4.5 UNA APROXIMACIÓN COMPARATIVA SOBRE LOS RASGOS DE LOS EGRESADOS EN LOS TEXTOS MISIONALES DE LAS CINCO JBS DE UNIJES**

Hay que recordar que el objetivo que se persigue en esta revisión es observar cuáles son los rasgos del perfil de los egresados de las cinco JBS de UNIJES, tal como se explicitan en sus textos misionales, para realizar una aproximación comparativa de conjunto. El objetivo no es realizar un análisis de contenidos de los textos misionales, como tampoco lo es profundizar en las cuestiones de titularidad de estos centros, analizar sus modelos organizativos internos, conocer su oferta formativa, etc.

No obstante, cabe señalar que en cuatro de los cinco centros se presentan textos de carácter misional de la universidad o institución en su conjunto, así como de la “escuela de negocios” como tal (en los casos de Deusto Business School e IQS School of Management), de la facultad que la alberga, (en el caso de COMILLAS-ICADE) o del centro de posgrado (en el caso de Loyola Leadership School). En el caso de ESADE, los textos misionales de la institución son de referencia también para sus centros, ya sea su Business School o Executive Education.

También cabe apuntar como consideración general que la pertenencia a UNIJES se muestra explícitamente en la página web corporativa de los cinco centros, aunque con distinto nivel de visibilidad. Esta pertenencia y la vinculación de cada centro con la Compañía de Jesús, así como con la Iglesia Católica, se manifiestan de forma diversa en los textos misionales, en lógica correspondencia con la naturaleza jurídica y de titularidad de cada institución, cuestión que no se aborda en este estudio.

El conjunto de rasgos o cualidades del perfil de los egresados que se reflejan en los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES es muy amplio, siendo observable esta amplitud en todos ellos y con múltiples coincidencias entre los diversos textos. Este amplio conjunto de rasgos refleja una visión holística y compartida de la formación integral que persiguen los cinco centros, lo cual se explicita con claridad en los diversos textos. A continuación, se presenta una aproximación descriptiva muy general, que permite establecer un cierto nivel de síntesis sobre este amplio conjunto de rasgos.

Realizada la revisión de los textos misionales en términos de aproximación comparativa, se enumera los rasgos generales que han de caracterizar el perfil de los egresados de las

cinco JBS de UNIJES. Y ello, en función de su presencia común en los textos misionales y su mayor frecuencia de aparición. En la tabla 3.10, se muestran estos rasgos generales y se presentan con un significante del rasgo que sirve de etiqueta identificativa del conjunto de palabras y expresiones relacionadas con el mismo, que son las que aparecen en los textos misionales y que en la tabla se colocan entre paréntesis. Cada “rasgo general” se identifica con una dimensión del paradigma Ledesma-Kolvenbach y, en algunos casos con dos dimensiones, pues los rasgos generales identificados pueden interpretarse en su interrelación, como también sucede en el paradigma.

Tabla 3.10 **Rasgos generales de los egresados de las cinco JBS de UNIJES a partir de la revisión de sus textos misionales**

<b>RASGOS GENERALES DE LOS EGRESADOS DE LAS 5 JBS DE UNIJES</b>
<p><b>Profesionales competentes</b> (<i>Utilitas</i>)            (Competentes; profesionalmente competentes; gestores competentes; profesionalidad cuantificada; buenos profesionales; personas para liderar y gestionar organizaciones competitivas; competencia y exigencia profesional; etc.)</p>
<p><b>Socialmente responsables</b> (<i>Iustitia</i>)            (Ciudadanos responsables; personas responsables; responsabilidad; libertad responsable; responsabilidad social corporativa; conscientes de sus responsabilidades; con responsabilidad social; generar riqueza de forma socialmente responsable y sostenible, etc.)</p>
<p><b>Personas conscientes</b> (<i>Humanitas</i>)            (Conscientes de los retos tecnológicos y de los desafíos medioambientales y sociales; con capacidad de reflexión y sentido crítico; espíritu de razonamiento propio; educados en la reflexión y el discernimiento; conscientes de sus responsabilidades y de su contribución; conscientes de sí mismos y del mundo; etc.)</p>
<p><b>Personas sensibles y compasivas</b> (<i>Humanitas y Iustitia</i>)            (Sensibles a las necesidades de los demás; sensibilidad humana; solidaridad con los más necesitados; sensibles a la solidaridad; sensibles a las necesidades de los demás; hombres y mujeres para y con los demás; personas compasivas; sienten y son para los demás; sensibles a sus contemporáneos, etc.)</p>
<p><b>Personalmente comprometidos</b> (<i>Humanitas y Iustitia</i>)            (Compromiso con la sociedad; profesionales comprometidos; compromiso con el trabajo comprometidos con la excelencia; capaces de comprometerse; compromiso con la justicia, etc.)</p>

<p><b>Con la causa de la justicia</b> (<i>Iustitia</i>)  (Construcción de un mundo más justo; búsqueda de la justicia; promoción de la justicia; compromiso con la justicia; dimensión cívico-social (justicia); sensible a la justicia social; sentido de la justicia, etc.)</p>
<p><b>Con vocación de servicio</b> (<i>Humanitas y Iustitia</i>)  (Vocación de servicio; servicio a los demás, en el servicio fraterno; productivo para la sociedad; servicio a la sociedad; al servicio de los demás; etc.)</p>
<p><b>Formados para la excelencia</b> (<i>Utilitas y Humanitas</i>)  (Excelencia profesional; excelencia en la reflexión; comprometidos con la excelencia; con el grado máximo de excelencia; preocupados por la excelencia en todas sus actuaciones; con excelencia y exigencia, etc.)</p>
<p><b>Con espíritu emprendedor y de innovación</b> (<i>Utilitas</i>)  (Innovadores; espíritu emprendedor y mentalidad innovadora; agentes de cambio para crear y promover nuevas actividades empresariales, económicas y sociales; el valor de la innovación; desarrollar liderazgos innovadores; innovación y espíritu emprendedor; con iniciativa, creatividad y espíritu de innovación, etc.)</p>
<p><b>Con inspiración cristiana</b> (<i>Fides</i>)  (Valores basados en el humanismo cristiano; concepción cristiana; el Evangelio en todas sus dimensiones. de acuerdo con el ideal evangélico; dimensión religiosa (<i>fides</i>); dimensión espiritual; planteamiento de las cuestiones últimas del sentido de la vida; con apertura explícita a la cuestión de Dios; sensibles al Evangelio y al cristianismo, etc.)</p>

Fuente: Elaboración propia

Hay que señalar que la *fides* es la única dimensión que queda asociada a un solo rasgo general y que incluso éste tiene un descriptor (“con inspiración cristiana”) que sintetiza con limitaciones los rasgos recogidos de los textos de los cinco centros que se refieren a ello.

Otra observación importante es la referencia común en los textos misionales de los cinco centros a **la ética y a los valores**, en que cada centro relaciona un conjunto amplio de valores, en muchos casos coincidentes con los de otros centros, como se puede apreciar en la tabla 3.9. Al no ser comunes a todos los centros no se han recogido en la tabla

anterior, aunque de hecho muchos de ellos están conceptualmente recogidos en los rasgos generales del listado (e.g., la disponibilidad en la “vocación de servicio”; el rigor en “la excelencia”; el respeto en “la sensibilidad” con los demás, etc.).

Hay que hacer constar también que en tres centros se explicitan los rasgos y cualidades que se relacionan con el paradigma Ledesma-Kolvenbach (IQS, ESADE y LOYOLA), que igualmente aparecen expresados aunque de otro modo, en los textos de los otros dos (DEUSTO y COMILLAS-ICADE). Este hecho refuerza la existencia de rasgos generales y comunes, según se ha comprobado en la aproximación comparativa realizada.

Finalmente, después de revisar los textos y de realizar una aproximación comparativa, se puede plantear una visión sintética del perfil de rasgos generales que han de caracterizar a los egresados de las cinco JBS de UNIJES, tal como se muestra en el siguiente recuadro:

Personas profesionalmente competentes, con espíritu emprendedor y de innovación, formadas para la excelencia. Personas conscientes, sensibles y compasivas, con vocación de servicio y socialmente responsables, comprometidas con la causa de la justicia y con inspiración cristiana.

### 3.5 CONCLUSIÓN

La Compañía de Jesús es una de las mayores órdenes religiosas de la Iglesia Católica. Fundada por Ignacio de Loyola en 1540, hoy en día se extiende por todo el mundo. Con una de las tradiciones educativas más relevantes de la historia, la SJ fue la primera orden religiosa en fundar una universidad, y cuenta en la actualidad con una de las mayores redes mundiales de universidades, centros de educación superior y escuelas de negocios.

La revisión de la literatura sobre la SJ, realizada a partir de fuentes documentales primarias, muestra que es una organización fuertemente orientada y guiada por la misión (*mission-driven*). Desde la visión de la literatura del *management*, su concepción de la misión se aproxima más a la perspectiva “cultural” que a la “estratégica”, es decir, la misión entendida como razón de ser, propósito, identidad y valores, y aparece como una institución axiológicamente “sobrecargada” en su concepción de la misión. Por ello, es necesario profundizar en su sentido misional considerando otras perspectivas: la teológica (referencia a Dios), propia de una organización de carácter religioso que, a su vez, se encuadra en el marco de la Iglesia Católica, lo cual confiere a su misión una nueva

dimensión o perspectiva a tener en cuenta, la eclesial. Estas dos perspectivas son complementarias e indican que la SJ tiene dos referencias “externas” (Dios y la Iglesia Católica), que explican, connotan y orientan su misión. Además, al aproximarse a una organización tan fuertemente orientada por su misión como la SJ, hay que contemplar otra perspectiva más, la existencial, porque la misión se plantea para la organización, pero también para sus miembros (los jesuitas), como una vocación personal y un compromiso existencial.

Este compromiso se traslada a las obras e instituciones donde los jesuitas realizan su encargo misional, siendo el despliegue de la misión en el funcionamiento de la organización otro aspecto diferencial de la SJ. La Compañía funciona con unidad de gobierno y de estructura organizativa, con una misión y una identidad compartidas, y con una extensión de ministerios y obras de alcance mundial, pero no funciona con la verticalidad y la unidireccionalidad habituales en las empresas multinacionales. Por ello, las declaraciones de misión de su amplia red de instituciones académicas se suelen formular con gran autonomía, desde una inspiración misional común, pero atendiendo a circunstancias y contextos particulares, “a personas, tiempos y lugares”. Ello se pone de manifiesto al revisar el magisterio de los SSGG en distintas alocuciones universitarias, así como en la revisión efectuada de los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES.

La misión fundacional de la Compañía de Jesús a lo largo de la historia refleja el propósito de su fundador de constituirse como un “cuerpo” cuya unidad sólo tiene sentido por su carácter misionero (apostólico) y por su vocación “de servicio” en la misión universal. La CG 32 (1975) la redefinió con una fórmula que ha marcado profundamente el devenir de la SJ en las últimas décadas: el servicio de la fe, del cual la promoción de la justicia es una exigencia absoluta. Este binomio fe y justicia es central en la misión de la SJ e integrador de todos sus “ministerios” o campos de acción, siendo una clave interpretativa esencial para comprender su misión intelectual y universitaria, y el *para qué* de las universidades y JBS.

Si bien la educación y las universidades no entraban en el proyecto inicial de Ignacio de Loyola, no pasaron muchos años sin que el fundador creyera que el envío de jesuitas a las universidades contribuía al proyecto misional como un valioso instrumento al servicio del “bien más universal”.

Este estudio centra su interés en la misión universal de la SJ en el ámbito universitario, una misión extraordinariamente marcada por el binomio fe - justicia antes señalado. Para la SJ, la universidad es un medio privilegiado para responder a los problemas y desafíos que plantea el mundo actual. En este sentido, se han identificado cinco retos y prioridades de la misión universitaria jesuita hoy en día, que se podrían resumir así:

Las universidades jesuitas han de ser plenamente universidades, con lo que ello significa de autonomía y rigor en la búsqueda de la verdad, en la observación de estándares de calidad en su actividad docente e investigadora, en su contribución y transferencia a la sociedad, etc., y también “jesuitas”, es decir, orientadas por una misión marcada por el servicio a la fe y la promoción de la justicia, con una visión holística de la educación, que mira a la *persona completa* y al mundo como creación inacabada de Dios, que plantea y “encarga” a la universidad una tarea exigente de humanización, en las personas que educa, en el saber que promueve y en el servicio a la comunidad humana; una tarea concebida con profundidad, con universalidad y a través de un trabajo conjunto en red; una tarea inspirada por una espiritualidad genuina, que contempla y actúa, y que llevó a Ignacio de Loyola a fundar la Compañía de Jesús.

Así como la SJ al crear sus universidades en el siglo XVI propuso un nuevo modelo de educación superior en respuesta a las necesidades de la época, igualmente la SJ en los últimos años viene formulando un modelo o paradigma que responde al *para qué* de su compromiso con la educación superior. En él se unen tradición e innovación, desde un núcleo esencial de significado.

Este paradigma es el resultado de la reinterpretación que hace Kolvenbach de los cuatro motivos o razones que formuló Ledesma en el siglo XVI para argumentar dicho compromiso. Su carácter innovador radica en saber recoger una tradición que expresa las dimensiones claves del *para qué* universitario, reinterpretarlas, e incluso sintetizarlas en cuatro voces latinas: *Utilitas, Iustitia, Humanitas* y *Fides*. En síntesis, es una respuesta al *para qué* de la educación superior de la SJ a la pregunta que se han venido planteando de forma recurrente los tres últimos SSGG de la SJ (Arrupe, Kolvenbach y Nicolás): qué tipo de hombres y mujeres hay que formar para que sean los líderes que contribuyan a la transformación y mejora de la sociedad, es decir, personas que, siendo plenamente humanas y desde una fe vivida con autenticidad, sean servidores útiles desde su profesión

y responsables desde su ciudadanía en la construcción de un mundo más justo, en la construcción del Reino de Dios, desde una perspectiva apostólica.

A la vista de estas consideraciones, adquiere una relevancia extraordinaria la posición de Kolvenbach acerca de cuál es el auténtico criterio para evaluar las universidades de la Compañía: “No es lo que nuestros estudiantes hagan sino lo que acaben siendo y la responsabilidad cristiana adulta con la que trabajen en el futuro a favor de sus prójimos y de su mundo.”

Por ello, la respuesta a la pregunta sobre el tipo de persona que se aspira a formar invita a profundizar en cuál es el ideal formativo y cuáles son los rasgos que han de caracterizar a los egresados de las universidades y JBS. En el magisterio de Arrupe, Kolvenbach y Nicolás, se observa un *continuum* a través de diferentes expresiones en los discursos y alocuciones revisados que subrayan como rasgos o cualidades principales que sean “personas completas”; hombres y mujeres para y con los demás; agentes de cambio y líderes con clara vocación de servicio; personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas; personas formadas no para ser los mejores del mundo, sino los mejores para el mundo; personas útiles, plenamente humanas, comprometidas con la justicia y que viven una espiritualidad que les abre a Dios y mirar a los demás y al mundo “de otra manera”, como hermanos y hermanas de todos, como creación de Dios.

Finalmente, de la revisión literaria de los textos misionales de referencia para las cinco JBS de UNIJES, cabe concluir que el conjunto de rasgos o cualidades del perfil de los egresados que se observa en dichos textos es muy amplio en todos ellos y presentan importantes coincidencias entre los diversos centros. El conjunto de rasgos y cualidades refleja una visión holística y compartida de la formación integral que persiguen estas cinco escuelas de negocios. De modo general, es observable en todos los casos un claro influjo de la misión universitaria de la SJ, formulada en las CCGG y desarrollada en el magisterio de los tres últimos SSGG. Igualmente, los textos recogen explícita o implícitamente, según los casos, formulaciones y expresiones de rasgos de los egresados que aluden o evocan tanto el paradigma Ledesma-Kolvenbach como la fórmula de las 4 “C” (competentes, conscientes, comprometidos y compasivos).



**CAPÍTULO 4**  
**PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**  
**Y METODOLOGÍA**

## **4.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo, se presentan el objetivo general y las preguntas de la investigación, que concreta el ámbito en que se desarrolla el estudio exploratorio. Se presenta también la metodología utilizada en el desarrollo del estudio, que se realiza en dos etapas: en la primera, para responder a la pregunta principal de la investigación, se utiliza una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas que giran en torno a la metodología del *concept mapping*, cuya aplicación y utilización derivan en la segunda etapa del estudio, con el planteamiento de la pregunta secundaria de la investigación, para cuya respuesta se realiza una encuesta. Los resultados de ambas etapas posibilitan la realización de un análisis comparativo. Finaliza el capítulo con una representación gráfica de la estructura de la metodología de investigación.

## **4.2 OBJETIVO GENERAL Y ENFOQUE DEL ESTUDIO**

El objetivo general de esta investigación consiste en examinar el nivel de concordancia entre la misión formulada y su desarrollo en un contexto institucional. Más concretamente, averiguar y analizar la relación e influencia entre lo que se declara y la comprensión y asunción por parte de los niveles directivos responsables de su desarrollo. Como ya se ha dicho, el ámbito del estudio se centra en la SJ y en su misión universitaria, y se limita el trabajo de campo a las escuelas de negocios de UNIJES. Para llevarlo a cabo, la misión se “operacionaliza” a través de los rasgos del perfil de los egresados de las JBS, pues estos describen un componente misional relevante de la formación de estos centros, de su ideal formativo. Se trata de conocer cómo se formulan, conceptualizan y valoran en la práctica dichos rasgos.

Para ello, en este estudio se persigue conocer cómo se formulan, revisando la literatura de la SJ y los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES; cómo los conceptualizan y valoran las autoridades institucionales de UNIJES, utilizando la metodología del *concept mapping*, y, finalmente, cómo los valoran los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES, mediante el uso de una encuesta. Con el conjunto de resultados, se pueden realizar aproximaciones y análisis comparativos que permitan examinar su nivel de concordancia.

Siendo el centro de interés del estudio los rasgos del perfil de los egresados de las JBS, conviene ampliar la perspectiva para profundizar sobre este ámbito temático. Los rasgos

de los egresados son una expresión que sintetiza las cualidades, las competencias, las capacidades y las características de las personas que, después de pasar por un proceso de formación, egresan o salen de un centro docente después de haber terminado sus estudios.

Las universidades y escuelas de negocios formulan habitualmente cuáles son los objetivos y las metas de sus programas formativos señalando perfiles de rasgos de sus futuros egresados, o bien ofrecen información o testimoniales de los mismos. Del mismo modo, por elevación, dichas instituciones formulan, en sus declaraciones de misión y en sus objetivos institucionales, la visión de la formación que persiguen, su ideal formativo y el tipo de persona y profesional que aspiran a formar, detallando rasgos o cualidades que han de caracterizar a los egresados de sus centros. En este rápido repaso de una praxis habitual se advierte una relación muy natural en la siguiente secuencia temática que, ordenada en sentido descendente, de mayor a menor amplitud conceptual, queda así: **Misión institucional - Visión de la formación - Ideal formativo o tipo de persona que se aspira a formar - Rasgos de los egresados**. Esta secuencia va de lo más general a lo más particular.

De acuerdo con lo dicho, el proceso diseñado para alcanzar el objetivo planteado también sigue una secuencia que parte de lo más general (la misión) hasta llegar a lo más particular (los rasgos de los egresados), como se expone seguidamente.

Como ya se ha visto en los capítulos precedentes, en primer lugar, se lleva a cabo una revisión de la literatura del *management* sobre la misión en el ámbito general de las organizaciones y empresas, y a continuación se particulariza la atención sobre la misión en las universidades y escuelas de negocios. A continuación, la revisión literaria centra el interés en la SJ, en su misión universal y en cómo ésta se concreta en su misión universitaria, sus principales retos y prioridades, su modelo o paradigma de referencia, su visión de la formación, su ideal formativo o el tipo de persona que se aspira a formar, y finalmente se examinan los rasgos o cualidades que han de caracterizar a los egresados de sus universidades y JBS. Para ello, las fuentes documentales que se utilizan son básicamente primarias: los documentos corporativos de la SJ -los textos de sus CCGG, principalmente- y el magisterio de sus SSGG, en sus cartas, alocuciones y discursos universitarios. Esta parte del trabajo finaliza con una revisión de los documentos y textos misionales de las cinco JBS de UNIJES, en que se examina cómo reflejan dichos textos los rasgos que han de caracterizar a sus egresados.

Todo lo dicho hasta ahora se puede considerar como la etapa cero o preliminar del estudio. En el siguiente capítulo, se entra propiamente en el estudio exploratorio y el trabajo de campo, cuyos objetivos se centran en responder directamente a las dos preguntas, principal y secundaria, de la investigación. Dicho trabajo se realiza en dos etapas con sus correspondientes preguntas de investigación. En la primera etapa, se plantea la pregunta principal, dirigida a las autoridades institucionales de UNIJES, y utilizando la metodología del *concept mapping* se obtienen un conjunto de resultados. En la segunda etapa, se plantea la pregunta secundaria, partiendo de los resultados de la etapa anterior, y se utiliza una encuesta dirigida a los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES para responderla. Con las respuestas a las dos preguntas, se realiza un análisis comparativo.

### **4.3 ÁMBITO DEL ESTUDIO**

Teniendo en cuenta que la red universitaria y de escuelas de negocios de la SJ es muy extensa y que está repartida por todo el mundo, se ha delimitado como ámbito del estudio el de las escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España. Ya se hizo referencia a dicho ámbito en el último apartado del tercer capítulo, cuando se identificaron entre el conjunto de instituciones universitarias de UNIJES los centros que, aunque con denominaciones diversas y una organización interna diferente, se corresponden con la tipología de “escuelas de negocios”, es decir, centros donde se imparte formación universitaria y directiva en áreas de conocimiento características de las escuelas de negocios tales como: administración y dirección de empresas, *management*, ciencias empresariales, *business*, liderazgo y gestión empresarial, etc. Los centros que responden a esta tipología se han mostrado en la tabla 3.1 del capítulo anterior. Utilizando las denominaciones ya convenidas, son las escuelas de negocios siguientes: DEUSTO, COMILLAS-ICADE, IQS, ESADE y LOYOLA.

### **4.4 LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Conocido el objetivo de esta investigación, podría sintetizarse así la pregunta a responder: ¿Cómo se formulan, conceptualizan y valoran en la práctica los rasgos que han de caracterizar a los egresados de las escuelas de negocios jesuitas en España?

Ahora bien, cómo ya se ha visto, la parte relativa a cómo se “formulan” se ha desarrollado mediante una revisión y un análisis de la literatura. El estudio exploratorio entra

directamente en cómo se “conceptualizan” y “valoran en la práctica” los rasgos de los egresados. Para ello, se plantean dos preguntas: una principal, que, una vez respondida, permite plantear una segunda pregunta derivada, y que se denomina *pregunta secundaria*.

La pregunta principal de la investigación se formula así:

**PREGUNTA PRINCIPAL:** Según las autoridades institucionales de las universidades y escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España **¿Qué rasgos han de caracterizar el perfil de los egresados de sus escuelas de negocios?**

En la primera etapa del estudio, se dirige esta pregunta a las autoridades institucionales de UNIJES, utilizando la metodología del *concept mapping*, y se obtienen un conjunto de resultados en forma de listado de rasgos, mapas conceptuales y clústeres, que permiten realizar una aproximación comparativa con el modelo jesuita de referencia, el paradigma Ledesma-Kolvenbach.

La utilización de una parte de los resultados obtenidos en la primera etapa (un listado de rasgos) permite abrir la segunda etapa del estudio, en que se plantea una segunda pregunta, derivada de la respuesta a la primera, que es la siguiente:

**PREGUNTA SECUNDARIA:**  
Los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES **¿Cómo valoran en la práctica el perfil de rasgos de los egresados conceptualizado y valorado por las autoridades institucionales de UNIJES?**

En la segunda etapa, se plantea responder a esta pregunta secundaria mediante una encuesta dirigida a los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES, en que se les pide que valoren el listado de rasgos creado y ponderado por sus autoridades institucionales, lo cual permite establecer un análisis comparativo y examinar qué nivel de concordancia o correlación existe entre las valoraciones de los dos niveles directivos que intervienen en las dos etapas: las autoridades institucionales (o nivel directivo 1), que realizan “la conceptualización” y valoración en la primera etapa, y los responsables académicos (nivel directivo 2), que realizan “la valoración en la práctica” en la segunda etapa. En la figura 4.1, se esquematiza cómo participan estos dos niveles directivos en este estudio.

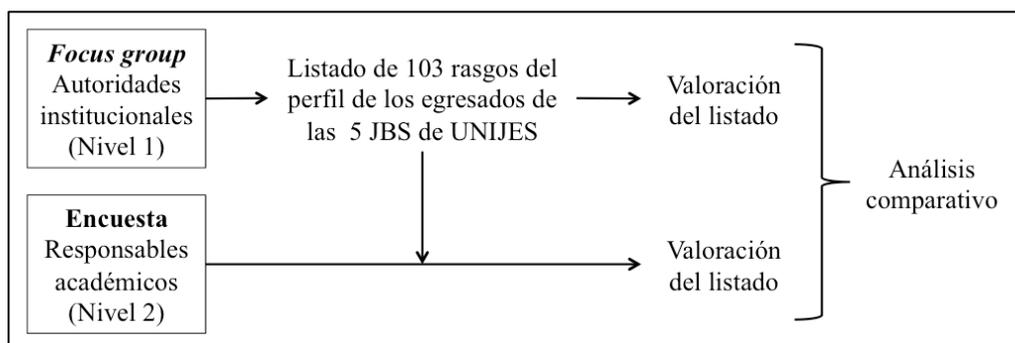


Figura 4.1 Esquema de la participación de los dos niveles

### directivos en el estudio exploratorio

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, a través de los resultados obtenidos de las respuestas a las dos preguntas planteadas, se trata de conocer cómo se conceptualizan y valoran en la práctica los rasgos de los egresados de las cinco JBS de UNIJES. Para ello, se utilizan varias metodologías y técnicas que se presentan en el siguiente apartado.

## 4.5 METODOLOGÍA UTILIZADA

Al iniciar este estudio exploratorio, se plantean dos necesidades que requieren decisiones metodológicas. Por una parte, hay que realizar una aproximación al objeto que se quiere investigar para precisarlo y delimitarlo. Como no se parte de un modelo previo y no se cuenta con unas premisas o condiciones de partida establecidas, se plantea la consulta con expertos e iniciar el estudio de forma cualitativa. Por otra parte, la previsión de obtener resultados en forma de datos que permitan su contraste y la realización de análisis comparativos plantea la necesidad de utilizar la estadística, lo cual conlleva plantear una investigación rigurosa, que proporcione resultados objetivables y contrastables (Nabitz, Severens, Brink y Jansen, 2007).

La investigación cualitativa resulta adecuada cuando el objeto de la investigación es de tipo exploratorio-descriptivo, buscando dar una explicación a un fenómeno nuevo o poco conocido (Creswell, 1998; Merriam, 1998; Patton 2002). El investigador es el *instrumento* que estudia el fenómeno y ha de basarse en valiosas descripciones que permitan realizar un análisis en profundidad y no hacer generalizaciones. Además, debe aplicar múltiples estrategias que le permitan comprender mejor el fenómeno, lo cual da una mayor riqueza, profundidad y validez al estudio (Denzin y Lincoln, 2000).

Las estrategias o técnicas de recogida de datos de la investigación cualitativa pueden ser entendidas como procedimientos que proveen dirección a la investigación a un nivel operativo y permiten orientar al investigador a través de todo su trabajo empírico (Creswell, 1998).

La investigación cuantitativa se basa directamente en el paradigma explicativo, cuya base epistemológica es el positivismo, y utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicar el objeto o el fenómeno de estudio. El objetivo es adquirir conocimientos fundamentales sobre el objeto de estudio mediante la elección del modelo más adecuado para conocer la realidad de una manera más imparcial que en el plantamiento cualitativo. Siguiendo a Taylor y Bogdan (1987), la búsqueda principal consiste en explicar las causas de los fenómenos, poder confrontar las teorías y la praxis, detectar las discrepancias, realizar análisis estadísticos y establecer abstracciones, conexiones y generalizaciones.

Este tipo de investigación trata de determinar la asociación o relación entre las variables que intervienen, así como la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra, de la cual se puede inferir a la población de referencia, intentando explicar por qué las cosas suceden (o no) de una forma determinada. La metodología cuantitativa permite examinar los datos de manera numérica. Se utiliza en el campo de la estadística y requiere que, entre los elementos del problema de la investigación, exista una relación de naturaleza lineal (Hurtado y Toro, 1998, p. 98).

Por lo ya dicho en relación con el objetivo general de este trabajo de investigación, y teniendo presente lo apuntado más arriba, en este estudio exploratorio se plantea el uso de metodologías y técnicas cualitativas y cuantitativas para responder a las preguntas de la investigación.

En la etapa preliminar del estudio exploratorio, se revisa la literatura con el propósito de ahondar en el conocimiento sobre el marco conceptual necesario para esta investigación. Esta revisión se puede enriquecer y complementar con la realización de **entrevistas en profundidad** para clarificar e identificar los aspectos claves vinculados al objetivo general, así como para concretar la pregunta o las preguntas del estudio exploratorio que se va a llevar a cabo.

La realización de entrevistas en profundidad con expertos requiere establecer, por una parte, una agenda temática abierta, pero centrada en el campo objeto de estudio y, por otra parte, unos criterios de selección de dichos expertos para acreditar su conocimiento y experiencia en la materia que se investiga.

Entrando ya propiamente en el estudio exploratorio de esta investigación, la metodología y las técnicas que se utilizan para la obtención de las evidencias empíricas y para el análisis de la información son, además de la entrevista en profundidad ya mencionada, el *concept mapping*, la encuesta y la optimización cualitativa. A continuación, se realiza una breve explicación sobre su finalidad y aplicación.

#### **4.5.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA RESPONDER A LA PREGUNTA PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN: EL *CONCEPT MAPPING***

Para cubrir la primera etapa del estudio y responder a la pregunta principal, se decide utilizar la metodología del *concept mapping*, porque ofrece la ventaja de combinar técnicas cualitativas y cuantitativas, como se expone seguidamente.

En referencia a la conceptualización de los rasgos de los egresados por parte de las autoridades universitarias de las instituciones del ámbito del estudio, se utiliza la metodología del *concept mapping* para responder a la pregunta principal de la investigación:

“Según las autoridades institucionales de las universidades y escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España **¿Qué rasgos han de caracterizar el perfil de los egresados de sus escuelas de negocios?**”

El *concept mapping* consiste en desarrollar un proceso que combina técnicas cualitativas y cuantitativas que incluyen la gestión del conocimiento de un grupo de expertos, el uso de una escala multidimensional (*multidimensional scaling*) y la interpretación de los mapas conceptuales que se generan en dicho proceso.

Esta metodología, creada y desarrollada por W. M. K. Trochim (1989), da respuesta a la necesidad de conceptualizar y objetivar las opiniones e ideas de un grupo de expertos. Como señalan diversos autores (Rosas y Camphausen, 2007; Bigné, Aldás-Manzano, Küster y Vila, 2002; Nabit et al., 2007), el *concept mapping* es un proceso que, utilizando diversas técnicas cualitativas y cuantitativas, es útil para elaborar el mapa conceptual de

las ideas expresadas por un grupo de expertos sobre una temática, pues contribuyen a destacar las más relevantes.

Esta metodología de investigación ha sido validada mediante su aplicación en diversas áreas de conocimiento y sectores de actividad, como son la investigación social, la planificación y evaluación institucional, las políticas públicas, el *management*, la educación, el turismo, etc., y es objeto de creciente atención en los estudios y los artículos de las revistas académicas (Santomà, 2008).

En el momento de planificar o evaluar un proyecto, el paso más difícil es el de la conceptualización. Trochim (1989) la define como la representación objetiva de pensamientos, ideas, intuiciones, etc. Según el autor, el *concept mapping* puede dar respuesta a las necesidades de conceptualización y ofrecer al mismo tiempo una metodología para validar el constructo de la investigación. Bigné et al. (2002) afirman que esta técnica permite estructurar un proceso de conceptualización, objetiva los resultados de un *focus group*, representa las ideas expresadas en un mapa conceptual y, opcionalmente, ayuda a destacar las más importantes, relevantes o apropiadas.

Para la aplicación del *concept mapping*, tal como lo ideó y aplicó su creador en 1989, se ha de cubrir un proceso de seis fases, tal como se muestra en la figura 4.2.

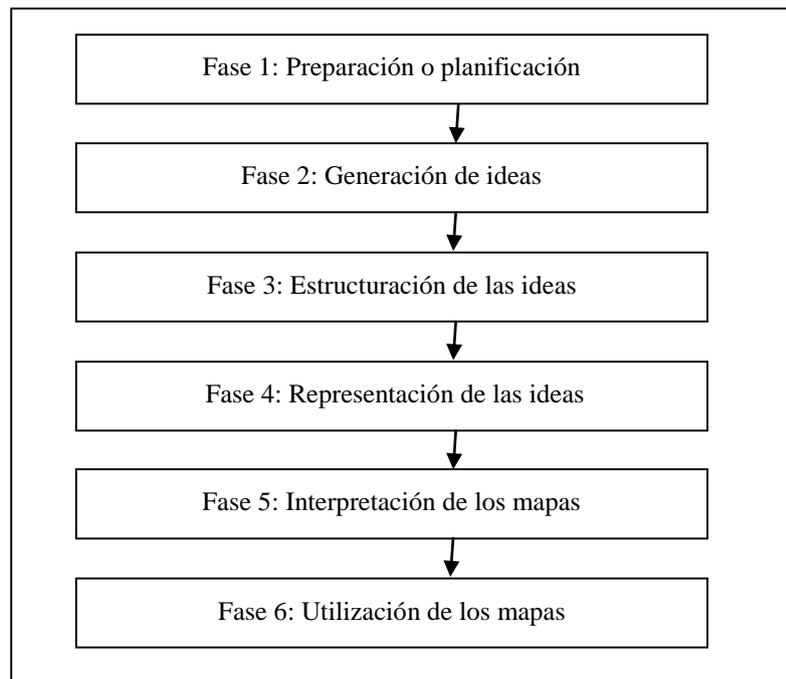


Figura 4.2 **Proceso del *Concept Mapping***

Fuente: Trochim (1989)

### **Fase 1: Preparación o planificación**

Tal como indica Trochim (1989), en esta fase del proceso han de desarrollarse dos aspectos. Por un lado, debe clarificarse el constructo que se quiere investigar y, por otro lado, ha de escogerse el grupo de personas o expertos que participen en el proceso como *focus group*, y es recomendable que su composición tenga un cierto nivel de heterogeneidad, a fin de poder contar con diferentes puntos de vista. En cuanto a dichos expertos -entre ocho y doce, según recomienda el autor, aunque también apunta que, en su experiencia práctica, en la mayoría de las ocasiones ha manejado grupos de entre 10 y 20 participantes-, se han de establecer los criterios para su selección teniendo en cuenta la pregunta planteada, así como su conocimiento y experiencia en la materia.

En esta fase, el objetivo es encontrar y precisar la pregunta principal de la investigación, a la cual darán respuesta los expertos del *focus group*. Para ello, se puede llevar a cabo una revisión de la literatura de referencia, se pueden realizar entrevistas en profundidad sobre el ámbito temático que se quiere investigar, e incluso se puede involucrar al propio *focus group* en esta tarea, en según qué tipo de procesos.

## **Fase 2: Generación de ideas**

Una vez superado el primer paso, en esta fase se invita a los participantes del *focus group* a generar ideas relacionadas con el tema central de la pregunta de investigación. La técnica que se utiliza es la del *brainstorming*, siguiendo las normas de funcionamiento de Osborn (1948) y Dunn (1982), y contando con la colaboración de un especialista para realizar las dinámicas de grupo con el fin de obtener unos mejores resultados, como proponen Bigné et al. (2002), y se obtiene como resultado un conjunto o listado de ideas sobre el tema planteado.

## **Fase 3: Estructuración de las ideas**

El propósito de esta fase consiste en determinar cómo están relacionadas entre sí las diferentes ideas surgidas en la fase anterior (Trochim, 1989). Para ello, se solicita a los participantes que realicen dos actividades: la primera, que valoren la importancia de cada una de las ideas fruto del *brainstorming*, puntuándolas de 1 a 5 en una escala de Likert (Bigné et al., 2002) y, la segunda, que agrupen las ideas de la lista según su similitud o relación de significado en tantos grupos como consideren convenientes (Trochim, 1989), asignando un nombre o etiqueta descriptiva a cada uno de los grupos resultantes. Este proceso comporta que todas las ideas de la lista han de estar incluidas en alguna de las agrupaciones decididas y etiquetadas.

## **Fase 4: Representación de las ideas**

Siguiendo las indicaciones de Trochim (1989), la conceptualización y representación gráfica de los resultados obtenidos se realiza aplicando técnicas estadísticas. En primer lugar, la matriz de agrupaciones obtenida en la fase anterior se somete a un escalado multidimensional (*multidimensional scaling*), siguiendo el método Alscal, y se obtiene un mapa de puntos en el cual cada punto representa una idea de la lista. La mayor o menor cercanía entre los puntos o ideas debe entenderse como representativa del mayor o menor número de expertos que colocan dichas ideas en un mismo grupo o en grupo diferentes.

## **Fase 5: Interpretación de los mapas**

El objetivo de esta fase es describir, analizar e interpretar los mapas obtenidos en la fase anterior (Trochim, 1989). Obtenidos varios mapas que representan distintas agrupaciones de ideas o clústeres, hay que escoger cuál es el mapa con el número óptimo de clústeres

o grupos de ideas. Las opciones posibles van desde un solo clúster integrado por el total de las ideas, hasta un total de clústeres igual al total de ideas, es decir, que cada clúster esté integrado por una sola idea. Obviamente, se trata de encontrar la opción más plausible atendiendo la mayor relación de significado entre las ideas de cada clúster, y así escoger la alternativa con el número de clústeres más adecuado y que tenga sentido. Siguiendo a Trochim (1989), en esencia, el analista debe utilizar su criterio al examinar diferentes soluciones de clúster para decidir sobre la que tiene sentido para el caso que le ocupa.

#### **Fase 6: Utilización de los mapas**

Esta fase permite contar con una representación gráfica, en forma de mapas conceptuales, de las ideas del grupo de expertos, y así poder analizar los resultados obtenidos para responder a la pregunta de investigación planteada. El mapa resultante con los nombres de cada grupo o clúster puede considerarse la representación gráfica de un modelo sobre el tema objeto de la conceptualización (Trochim, 1989). A partir de los resultados obtenidos, se puede plantear su utilización en ulteriores desarrollos o estudios. En este estudio, con el modelo de clústeres se puede plantear una aproximación comparativa al paradigma Ledesma-Kolvenbach.

#### **4.5.2 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA RESPONDER A LA PREGUNTA SECUNDARIA DE LA INVESTIGACIÓN: LA ENCUESTA**

En la segunda etapa del estudio, para responder a la pregunta secundaria se utiliza como metodología la realización de una encuesta, porque permite examinar los datos de manera numérica, así como generalizar y objetivar los resultados a través de una muestra de la cual se puede hacer inferencia a la población de referencia. Seguidamente, se realiza una breve descripción de este método cuantitativo.

Para el desarrollo de la encuesta, se sigue un procedimiento que contempla diversas tareas:

- Determinación del objetivo: Se trata de establecer la pregunta o las preguntas que se quiere responder. En este caso, se ha de responder a la pregunta secundaria del estudio.

- Elaboración del cuestionario: A la vista del objetivo fijado, resulta determinante para confeccionar el cuestionario el resultado del *concept mapping* en forma de lista de rasgos del perfil de los egresados obtenido en el *focus group*. La parte principal del cuestionario se destina a poder valorar dicha lista, utilizando una escala de tipo Likert, con valoraciones de 1 a 5 (siendo 1 el mínimo y 5 el máximo), de cara a comparar los resultados con los del *focus group*, que utiliza la misma escala de valoración. También se formaliza una parte introductoria del cuestionario, de carácter más general, con la finalidad de conocer las características y los datos básicos del conjunto de destinatarios que respondan a la encuesta, definiendo el tipo de preguntas a realizar (abiertas, cerradas o semicerradas).
- Selección de los destinatarios: Se delimita la población de referencia para responder a la pregunta planteada, definiendo una serie de criterios para seleccionar la muestra y determinar así el público candidato a responder la encuesta.
- Procedimiento operativo: Se formaliza la ficha técnica con el cuestionario de la encuesta; se elabora la lista de destinatarios y sus datos de contacto; se formalizan los textos de presentación y solicitud de colaboración que se han de remitir a los encuestados, y se determina el sistema técnico para enviar y recibir los cuestionarios, así como para procesar la información y obtener resultados.

Con el conjunto de datos obtenidos en la encuesta (respuesta a la pregunta secundaria), se puede realizar un análisis comparativo entre éstos y los resultados del *focus group* obtenidos mediante la aplicación del *concept mapping* (respuesta a la pregunta principal). Para ello, es preciso realizar una tarea previa mediante la técnica de la optimización cualitativa, que permite tratar dichos resultados de la forma más homogénea posible, como se explica a continuación.

### **4.5.3 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS**

#### **COMPARATIVO: LA OPTIMIZACIÓN CUALITATIVA**

Al trabajar con las opiniones de los sujetos que responden a una encuesta, se considera adecuado aplicar técnicas de razonamiento cualitativo con el propósito de representar el conocimiento de las magnitudes expresadas en la encuesta (Agell y Piera, 1992).

El razonamiento cualitativo, basado en órdenes de magnitud absolutas (Travé y Dague, 2003), conlleva la utilización de un número finito de etiquetas lingüísticas que se corresponden con una escala de medida ordinal. El número de etiquetas elegidas para definir un problema no es fijo y depende de las características de cada una de las variables (Agell y Piera, 1992).

En concreto, se considera inicialmente un conjunto finito ordenado de etiquetas, en donde cada uno de los términos corresponde a un término lingüístico, de tal manera que  $\mathbf{B}_1 < \dots < \mathbf{B}_n$ . Como ejemplo, se pueden considerar las etiquetas:  $B_1$ =“muy poco”,  $B_2$ =“poco”,  $B_3$ =“normal”,  $B_4$ =“bastante”,  $B_5$ =“mucho”, en que “muy poco” < “poco” < “normal” < “bastante” < “mucho”. Estas etiquetas reciben el nombre de etiquetas básicas. A partir de ellas se definen las etiquetas no básicas de la forma  $[\mathbf{B}_i, \mathbf{B}_j]$ , con  $i < j$ , para poder captar la incertidumbre en las opiniones de los sujetos que responden la encuesta. En el caso anterior, por ejemplo, tendremos que  $[\mathbf{B}_2, \mathbf{B}_3]$  significa que el interlocutor está dudando entre “normal” y “bastante”. El conjunto de todas las descripciones lingüísticas se llama *universo completo de descriptores* del espacio de órdenes de magnitud y se denota por  $OM(n)$ . El universo completo de descriptores contempla “n” distintos niveles de precisión y considera las etiquetas básicas como el nivel de descriptores con mayor precisión hasta llegar al último nivel, donde la etiqueta  $[\mathbf{B}_1, \mathbf{B}_n]$  representa la incertidumbre total en referencia a la respuesta otorgada.

Para establecer una priorización a partir de los resultados de la encuesta, se adapta la aplicación metodológica establecida en Sánchez, Hu, Prats, Rovira, Sayeras y Dawson (2007), con una versión simplificada, ya que en el estudio que se lleva a cabo en este trabajo de investigación sólo se contemplan como descriptores las etiquetas básicas:  $\{\mathbf{B}_1, \mathbf{B}_2, \mathbf{B}_3, \mathbf{B}_4, \dots, \mathbf{B}_n\}$ , sin contemplar la posibilidad de establecer etiquetas con otros niveles de precisión.

Según la metodología seguida, cada una de las  $p$  ideas del *concept mapping* es evaluada por  $k$  sujetos, y estas evaluaciones se valorarán a partir de las etiquetas cualitativas básicas de un  $OM(n)$ .

Por tanto, cada idea  $i$ , con  $i \in \{1, \dots, p\}$ , se representa mediante una etiqueta  $k$ -dimensional  $E(i)$ ;  $E(i) = \{e_1^i, \dots, e_k^i\}$ .

El proceso de priorización de ideas que se lleva a cabo, a partir de las etiquetas que representan cada una de las ideas, es el siguiente:

- Se construye la “idea óptima”  $\mathbf{O} = \{\mathbf{O}_1, \dots, \mathbf{O}_k\}$ , o etiqueta de referencia, como aquella que contiene, en cada componente, el máximo de los valores asignados por el evaluador correspondiente.
- Se calcula el cuadrado de la distancia euclídea de cada una de las ideas a la óptima y se obtiene un valor  $\mathbf{d}_i^2$  asociado a la idea  $\mathbf{i}$ , que sirve como instrumento de priorización:  $\mathbf{d}_i^2 = \mathbf{d}^2(\mathbf{E}(\mathbf{i}), \mathbf{O})$ .

Así, si la idea  $\mathbf{i}$  tiene una  $\mathbf{d}_i^2$  baja, significa que muchos encuestados la han situado cerca del óptimo, mientras que, si es alta, significa que pocos la sitúan cerca del óptimo.

#### **4.6 ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la figura 4.3, se presenta de forma esquemática la estructura de la metodología utilizada en esta investigación, se describen las diversas etapas, las técnicas utilizadas y cómo se llega a los resultados obtenidos.

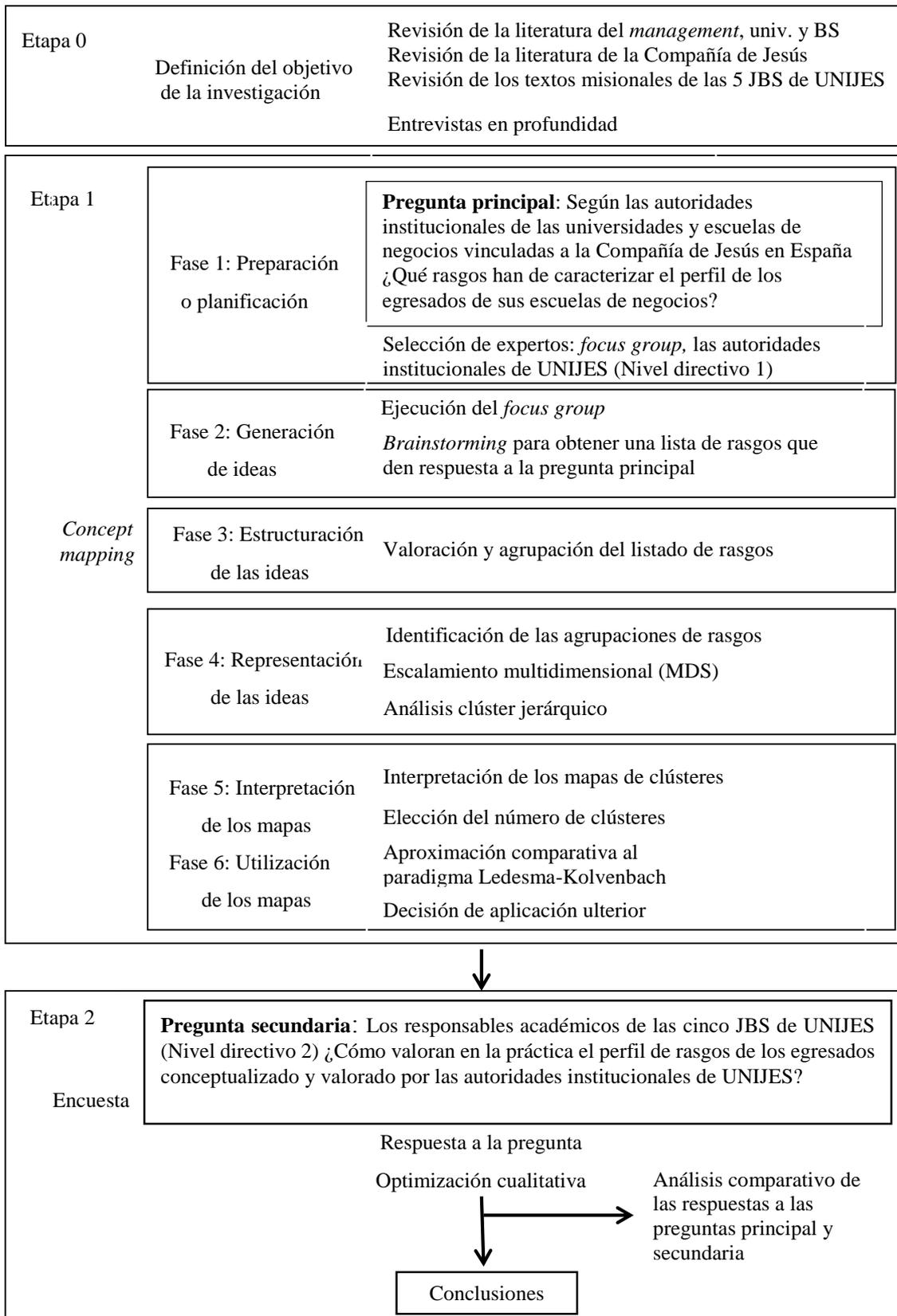


Figura 4.3 Estructura de la metodología de la investigación

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO 5**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## 5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se presenta la aplicación de la metodología explicada en el capítulo precedente y se muestran los resultados del estudio exploratorio y del trabajo de campo realizados. Anteriormente, en el capítulo 2 se ha llevado a cabo una revisión de la literatura sobre la misión en el ámbito general de las organizaciones y se ha particularizado después la revisión en el ámbito de la educación superior, de las universidades y de las escuelas de negocios.

En el capítulo 3 se ha revisado la literatura sobre la SJ, básicamente a partir de fuentes primarias, para presentar su misión universal y su concreción en la misión universitaria, sus principales retos y prioridades, así como su modelo universitario de referencia, el llamado paradigma Ledesma-Kolvenbach. También se han revisado dichas fuentes primarias para adentrarse en el estudio y conocimiento del ideal formativo de la SJ y de los rasgos que han de caracterizar a los egresados de las universidades y JBS, ofreciendo una visión sintética del magisterio de Arrupe, Kolvenbach y Nicolás sobre esta cuestión. Se finalizó el capítulo 3 con una revisión de los textos misionales de las cinco escuelas de negocios vinculadas a la SJ en España (las cinco JBS de UNIJES), centrada en cómo formulan y reflejan los rasgos del perfil de sus egresados, lo cual ha posibilitado una aproximación comparativa y una visión sintética.

Prosiguiendo la tarea para alcanzar el objetivo general planteado, en el presente capítulo se expone el estudio exploratorio realizado acerca de la conceptualización y valoración en la práctica de los rasgos de los egresados de las JBS, y se presentan los resultados obtenidos. Para ello, se explica el desarrollo seguido en el uso de la metodología del *concept mapping* y su aplicación a un *focus group* de expertos (autoridades institucionales de UNIJES) a los cuales se pregunta sobre los rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados de las escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España. Los resultados obtenidos en forma de mapas conceptuales permiten una interpretación y una aproximación comparativa con el paradigma L-K.

En la segunda parte del capítulo, como desarrollo final de la etapa de “utilización” del *concept mapping*, se presenta una encuesta realizada a los “responsables académicos” de las cinco JBS de UNIJES para que valoren el listado de rasgos obtenido en el ya citado *focus group*. Los resultados de la encuesta permiten realizar un análisis comparativo y

establecer el nivel de correlación existente entre los dos niveles directivos intervinientes: las autoridades institucionales y los responsables académicos.

## 5.2 PREGUNTA PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para abordar el objetivo del estudio exploratorio, por una parte, se ha delimitado el estudio de campo a las universidades y escuelas de negocios vinculadas a la SJ en España (UNIJES) y, por otra parte, se ha decidido utilizar la metodología del *concept mapping*, (Trochim, 1989), que posibilita conocer y sistematizar el conocimiento experto sobre una temática y presentarlo mediante un proceso estructurado de conceptualización.

Como ya se indicó, una de las dimensiones clave de la misión universitaria de la SJ es la formación de personas, lo cual remite a considerar cuál es su ideal formativo y qué tipo de personas se aspira a formar. Por ello, la pregunta principal se centra en conocer cuáles son los rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados de las JBS, que se concreta de este modo:

### PREGUNTA PRINCIPAL:

Según las autoridades institucionales de las universidades y escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España **¿Qué rasgos han de caracterizar el perfil de los egresados de sus escuelas de negocios?**

Esta pregunta se plantea a un grupo de expertos o *focus group*, integrado por las autoridades institucionales de las universidades y escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús (UNIJES). La aplicación del *concept mapping* y los resultados obtenidos, así como su interpretación y análisis comparativo con el paradigma jesuita Ledesma-Kolvenbach, se presentan en el próximo apartado.

### 5.2.1 CONCEPT MAPPING: APLICACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS

Para responder a la pregunta principal de la investigación, se ha utilizado la metodología del *concept mapping*, desarrollada por Trochim (1989), que da respuesta a la necesidad de objetivar las opiniones e ideas de un grupo de expertos sobre una materia mediante un proceso estructurado de conceptualización. Como se informó en el capítulo anterior, su principal ventaja radica en que posibilita la obtención de resultados mediante el uso combinado de técnicas estadísticas cualitativas y cuantitativas, que incluyen básicamente

la gestión del conocimiento de un grupo de expertos, el escalamiento multidimensional y el análisis clúster (Bigné et al., 2002), que permiten la posterior interpretación y utilización de los mapas conceptuales que se generan en este proceso.

Para desarrollar la técnica del *concept mapping*, se requiere, según su autor, cubrir seis etapas, tal como se expuso en el capítulo anterior y puede verse en la figura 4.2.

Durante el año 2012, se aplicó la metodología del *concept mapping*, realizando varias entrevistas preparatorias con expertos y llevando a cabo dos sesiones de trabajo con un *focus group* (en mayo y noviembre). Siguiendo el proceso indicado por Trochim (1989) para la aplicación de su metodología, se completaron las siguientes fases:

### **FASE 1: PREPARACIÓN O PLANIFICACIÓN**

Tal como indica Trochim (1989), en esta fase del proceso han de desarrollarse dos aspectos. Por un lado, debe clarificarse el constructo o tema sobre el cual se quiere investigar y, por otro, han de seleccionarse las personas que han de participar en el proceso en calidad de expertas en el tema a abordar.

Como trabajo preliminar, se realizaron **tres entrevistas en profundidad** no estructuradas con jesuitas con experiencia probada de gobierno a distintos niveles en la Compañía de Jesús, y con conocimientos en la materia del estudio. Los criterios seguidos para seleccionar a los entrevistados fueron los siguientes:

- Haber participado en alguna de la últimas CCGG de la SJ, o tener un conocimiento destacado sobre su temática y desarrollo.
- Tener un conocimiento amplio de los temas relacionados con el objeto de este estudio y, más específicamente, de los discursos de los SSGG de la SJ referidos al ámbito universitario y a su misión.
- Haber ejercido o ejercer responsabilidades de gobierno en la SJ, o en sus instituciones universitarias y escuelas de negocios.

Las tres entrevistas en profundidad tuvieron por objeto “el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo.” (Taylor y Bogdan, 1987, p. 100), de cara a ampliar el conocimiento y el alcance del objeto del estudio, así como

concretar y precisar cuál habría de ser la pregunta a plantear al *focus group* de expertos, aquella que mejor sintetizara el propósito misional de las JBS.

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura realizada y estas tres entrevistas, se pudo concluir que, para formular una pregunta relacionada con la misión de las JBS, había que escoger una de sus dimensiones o componentes claves. Al tratarse de instituciones académicas, fundamentalmente con actividad formativa, aunque también con importante actividad en investigación y proyección social, se consideró que la dimensión formativa era la más relevante sobre la cual preguntar y, más concretamente, sobre las cualidades o rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados de las escuelas de negocios jesuitas. De este modo, las respuestas a una pregunta así planteada pueden proporcionar información sobre el sentido y el propósito fundamental de dichas escuelas cuando ofertan formación en negocios. En otras palabras, su *para qué* en términos del tipo de persona que aspiran a formar. Además, una pregunta así permite delimitar el campo de respuestas -muy importante, a juicio de Trochim-, porque acota el ámbito a las escuelas de negocios jesuitas, más concretamente acerca de sus egresados, al preguntarse específicamente por sus rasgos o cualidades.

Para elegir a los participantes en el *focus group* de expertos -entre ocho y doce, según recomienda Trochim (1989)-, se definieron previamente los siguientes criterios de selección:

- Personas con experiencia de gobierno en la Compañía de Jesús, o en su sector universitario, o bien con experiencia directiva en las universidades y escuelas de negocios jesuitas.
- Una composición heterogénea del grupo de participantes, en términos de presencia de jesuitas y laicos, hombres y mujeres, y diversidad de posiciones directivas.

Teniendo en cuenta los criterios señalados y conociendo la existencia de un grupo formal que los cumplía, la **Junta de UNIJES** (órgano directivo de la estructura de gobierno del Sector de la Educación Superior de la SJ en España, UNIJES), se optó por conformar el grupo de expertos con los integrantes de dicho órgano, contando con la anuencia de su director para ello. Participaron once miembros de la Junta como *focus group* en este estudio, representantes de las universidades y de los centros de UNIJES (rectores y directores generales), habiendo presencia de jesuitas (7) y de laicos/as (4), y presencia

masculina (9) y femenina (2), Por tanto, se cumplían los criterios planteados para seleccionar el grupo de expertos.

En la red de universidades y centros de UNIJES, como se presentó en el capítulo anterior, existen cinco “escuelas de negocios”, con denominaciones y modos organizativos propios: DEUSTO, COMILLAS-ICADE, IQS, ESADE y LOYOLA. La referencia conjunta a las mismas se cita, como ya se viene haciendo, como las cinco JBS de UNIJES.

El apoyo del director de UNIJES fue decisivo para facilitar la realización de las dos sesiones de trabajo con el *focus group*, al programar un tiempo adicional en dos reuniones ordinarias de la Junta.

La primera fase se da por finalizada al haber clarificado el constructo o tema sobre el cual se quiere investigar (la pregunta principal) y haber escogido el grupo de personas que participarán en el proceso en su calidad de expertas como *focus group*.

La pregunta principal de la investigación se reformuló así para el *focus group*:

“Como responsables del gobierno de las instituciones universitarias y escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España, en su opinión: **¿Qué rasgos han de caracterizar el perfil de los egresados de sus escuelas de negocios?**”

## **FASE 2: GENERACIÓN DE IDEAS**

En esta fase, se trata de que los expertos puedan generar un conjunto de ideas que representen suficientemente el dominio conceptual relacionado con el centro de interés o tema de estudio (Trochim, 1989). Para ello, se invitó a los participantes del *focus group* a generar ideas relacionadas con el tema planteado en la pregunta. La técnica que se utilizó fue la del *brainstorming*, siguiendo las normas de funcionamiento de Osborn (1948) y Dunn (1982), y contando con la colaboración de un especialista para realizar la dinámica de grupo con el fin de obtener los mejores resultados posibles, como proponen Bigné et al. (2002).

La sesión de *brainstorming* se desarrolló coincidiendo con una reunión de la Junta de UNIJES (mayo de 2012), en que participaron como *focus group* once personas en calidad de expertas. La sesión se centró en responder a la pregunta principal de la investigación. Se contó con la ayuda de un moderador para dirigir el *brainstorming* y de un secretario

para recoger las aportaciones de los participantes, y el autor del estudio permaneció como observador de la reunión. El *brainstorming* con los once expertos del *focus group* generó una **lista de rasgos sobre el perfil de los egresados**, que se aceptó como definitiva después de ser revisada al final de la sesión de trabajo. La lista quedó integrada finalmente por un total de **103 rasgos** que “han de caracterizar el perfil de los egresados de las escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España”, tal como se refleja en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 **Lista de rasgos resultado del *brainstorming* del *focus group***

1	Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	53	Visión de futuro
2	Proactivos	54	Capacidad de trabajar con personal técnico
3	Capacidad de comprender al otro	55	Capaces de tomar de decisiones en horizontes inciertos
4	Comprometidos con el entorno y su profesión	56	Sin miedo al riesgo
5	Visión global, mundial, compleja y abierta	57	Liderazgo
6	Honestidad	58	Sacrificio
7	Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	59	Sentido común
8	Con una gran sensibilidad por la justicia	60	Saber convivir con los problemas
9	Respeto hacia lo diverso	61	No precipitarse en la resolución de problemas
10	Visión por el bien común	62	Respeto profundo por las personas
11	Humanistas	63	Saber asumir críticas
12	Gente con sentido crítico	64	Capacidad de negociación
13	Capaces de hacer avanzar algo en la vida	65	Equilibrio interior
14	Agentes de cambio	66	Capacidad de ver las valías distintas de las personas
15	Profundidad	67	Capacidad de tomar distancia
16	No todo vale para el éxito	68	Lealtad
17	Sabe trabajar en equipo	69	Saber reconocer los propios errores
18	Exigentes consigo mismo	70	Saber celebrar los éxitos de los demás
19	Autoconocimiento	71	Equilibrio en el trato
20	Responsable de sus actos profesionales	72	Entrar con la del otro para salir con la tuya

21	Iniciativa	73	Generoso con la institución (para la que trabaja)
22	Creativos	74	No vengativo
23	Capacidades de relacionarse con otros	75	No pactar con la mediocridad
24	Sensibilidad ecológica en lato sensu	76	Aspiración a la excelencia
25	Mala consciencia	77	Actitud de "Magis"
26	Flexibles	78	Utilizar la autoridad con mesura
27	Con sentido del humor	79	Capacidad de servicio
28	Capaz de relativizar	80	Adaptabilidad
29	Capaces de aprender del fracaso	81	Capacidad de diálogo
30	Que miren más que su propio ombligo	82	Imaginación
31	Conocimiento pensamiento social cristiano	83	Disponibilidad para trabajar en el extranjero
32	Capaces de integrar y reacios a excluir	84	Visión estratégica
33	No dejarse llevar por las modas	85	Actitud de contribuir al bien de la sociedad
34	Colocan el esfuerzo como valor positivo	86	Saber atender a distintos frentes
35	Capaces de seguir aprendiendo	87	Capacidad de escucha
36	Toma de decisiones pensando en las implicaciones para los "últimos"	88	Capacidad de contemplación
37	Ponerse en lugar del otro	89	No buscar su propio amor, querer e interés
38	Pensamiento profundo	90	Capacidad de conocimiento de las personas
39	Liderazgo de servicio	91	Altruista
40	Equilibrio psicoafectivo	92	Consciente de sus debilidades
41	Con una cosmovisión cristiana del mundo de la persona y de la historia	93	Capaz de superar los baches
42	Conocedor de idiomas	94	Bien armado intelectualmente
43	Aprecio por las otras culturas	95	Disciplinado
44	Capaz de trabajar con personas distintas a él	96	Capacidad de discernimiento
45	Capacidad de interiorización	97	Sencillez en el trato
46	Sentimiento de pertenencia (a la institución donde se ha estudiado)	98	Capaz de tratar con todo tipo de personas
47	Capacidad de resistencia	99	Limpio de corazón

48 Paciencia	100 Preocupado por los pobres
49 Optimista	101 Solidarios
50 Compasivo	102 Abiertos a la trascendencia
51 Buen profesional	103 Sensibles al humanismo cristiano
52 Emprendedor	

Fuente: Elaboración propia

### FASE 3: ESTRUCTURACIÓN DE LAS IDEAS

El propósito de esta fase consiste en determinar cómo están relacionadas entre sí las diferentes ideas surgidas en la fase anterior y poder estructurar la conceptualización que dichas ideas o rasgos reflejan. Para ello, se solicita a los participantes la realización de dos actividades: la primera, que valoren la importancia de cada uno de los rasgos (103, en este caso) obtenidos en el *brainstorming*, puntuándolos de 1 a 5 en una escala de Likert (Bigné et al., 2002), y la segunda actividad, que agrupen los 103 rasgos de la lista, según su propio criterio de similitud o relación de significado (Trochim, 1989), asignando una etiqueta descriptiva con un nombre a cada uno de los grupos resultantes.

Por tanto, a los miembros del *focus group* se les solicitó un trabajo personal con arreglo al siguiente guion de trabajo:

- Puntuar los 103 rasgos de la lista de 1 a 5, teniendo en cuenta que 1 indica la menor valoración posible o el menor grado de ajuste del rasgo con la pregunta planteada, y que 5 indica la mayor valoración o el mayor ajuste del rasgo con la pregunta planteada.
- Agrupar los 103 rasgos según su propio criterio, siguiendo tres reglas:
  - No pueden hacerse tantos grupos como ideas.
  - No pueden agruparse todos los rasgos en un grupo.
  - Cada rasgo sólo puede estar en un grupo.
- Poner un nombre o etiqueta a cada agrupación de rasgos y una breve definición que explique el criterio utilizado.

En el anexo 3, se presentan los resultados de la puntuación o valoración de los 103 rasgos por parte del *focus group*, ordenados por su valor promedio.

Después de recoger el conjunto de once listados con las puntuaciones y las agrupaciones llevadas a cabo por los participantes, se construyó una matriz con tantas columnas y filas como rasgos se habían obtenido (R=103), denominada *matriz de similitud*. En cada intersección, se apuntaba un 0 si un participante *del focus group* no había agrupado los dos rasgos en el mismo grupo y, por el contrario, se ponía un 1 si coincidían los dos rasgos en el mismo grupo.

A continuación, las once matrices individuales de similitud se agregaron para conseguir una matriz de similitud grupal, denominada *matriz de agrupaciones*. En dicha matriz, el número de filas y columnas se sigue correspondiendo con el total de ideas o rasgos (R=103) y, en cada intersección de dos rasgos, se muestra el número de personas que coinciden en agruparlos del mismo modo, independientemente del criterio seguido para etiquetar o denominar cada grupo.

Como se observa en la figura 5.1, en la diagonal de las intersecciones del extracto de la matriz figura el número total de participantes (11), y el número de cada intersección muestra el número de personas que colocaron cada par de rasgos (R) en el mismo grupo, independientemente del criterio utilizado. Un valor bajo en la intersección representa que el par de rasgos cruzados fueron agrupados en el mismo grupo por pocos participantes, lo cual refleja que conceptualmente están alejados en significado. Por el contrario, un valor alto representa que el par de rasgos cruzados fueron agrupados en el mismo grupo por muchos participantes, de modo que conceptualmente están próximos.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R103
R1	11	3	2	2	5	1	1	2
R2	3	11	3	4	4	2	1	0
R3	2	3	11	3	2	2	3	0
R4	2	4	3	11	2	5	4	3
R5	5	4	2	2	11	0	2	1
R6	1	2	2	5	0	11	5	4
R7	1	1	3	4	2	5	11	3
R103	2	0	0	3	1	4	3	11

Figura 5.1 Extracto de la matriz de agrupaciones

Fuente: Elaboración propia

La matriz final con las agrupaciones realizadas por los miembros del *focus group* se puede considerar la estructura relacional del dominio conceptual (listado de 103 rasgos) porque proporciona información acerca de cómo los expertos han agrupado dichos rasgos o ideas.

#### **FASE 4: REPRESENTACIÓN DE LAS IDEAS**

En esta fase, el objetivo es representar las ideas o rasgos a partir de los resultados obtenidos de las fases anteriores.

Para ello, siguiendo las indicaciones de Trochim (1989), la conceptualización y representación gráfica de los resultados obtenidos se realiza en dos fases aplicando dos técnicas estadísticas diferentes que permiten (1) representar visualmente la matriz de agrupaciones anterior y (2) agrupar aquellas ideas que los expertos han considerado que están relacionadas. Ambas fases se han realizado a partir de un programa desarrollado por el grupo de investigación de Fornells et al., (2015)<sup>7</sup>

La primera fase se realiza aplicando la técnica del *multidimensional scaling* (o escalado multidimensional, en adelante MDS, por sus siglas en inglés), siguiendo el método Alscal, como indica Trochim (1989). El MDS se refiere al conjunto de técnicas estadísticas utilizadas habitualmente en marketing y ciencias sociales para la visualización y exploración de datos, con el objetivo de tomar las preferencias y percepciones de los encuestados y poderlas representar en un diagrama visual. En este caso, tenemos una matriz de  $103 \times 103$  (número de ideas o rasgos), y cada fila representa la agrupación de una idea con las otras 102. Para representar esta matriz, se necesitaría un espacio de 103 dimensiones y, obviamente, esto es inimaginable visualmente. Por este motivo, el MDS proyecta el espacio de 103 dimensiones al menor número posible, con el objetivo de ayudar a visualizar las relaciones entre las ideas. En general, se utiliza una proyección en dos dimensiones (Green, 1975).

Cuantas más dimensiones haya, más fiable será la estadística, pero más difícil será interpretar el resultado. La figura 5.2 muestra el resultado de aplicar el MDS, en que los puntos representan las ideas o rasgos (mediante sus números) en dos dimensiones que

---

<sup>7</sup> Programa desarrollado por el *Research Group in Hospitality, Tourism and Mobilities* de la Facultad de Turismo y Dirección Hotelera de Sant Ignasi, Universidad Ramon Llull.

representan los factores que considera la técnica como los más relevantes. Un factor se podría describir como una combinación del posible significado de las agrupaciones.

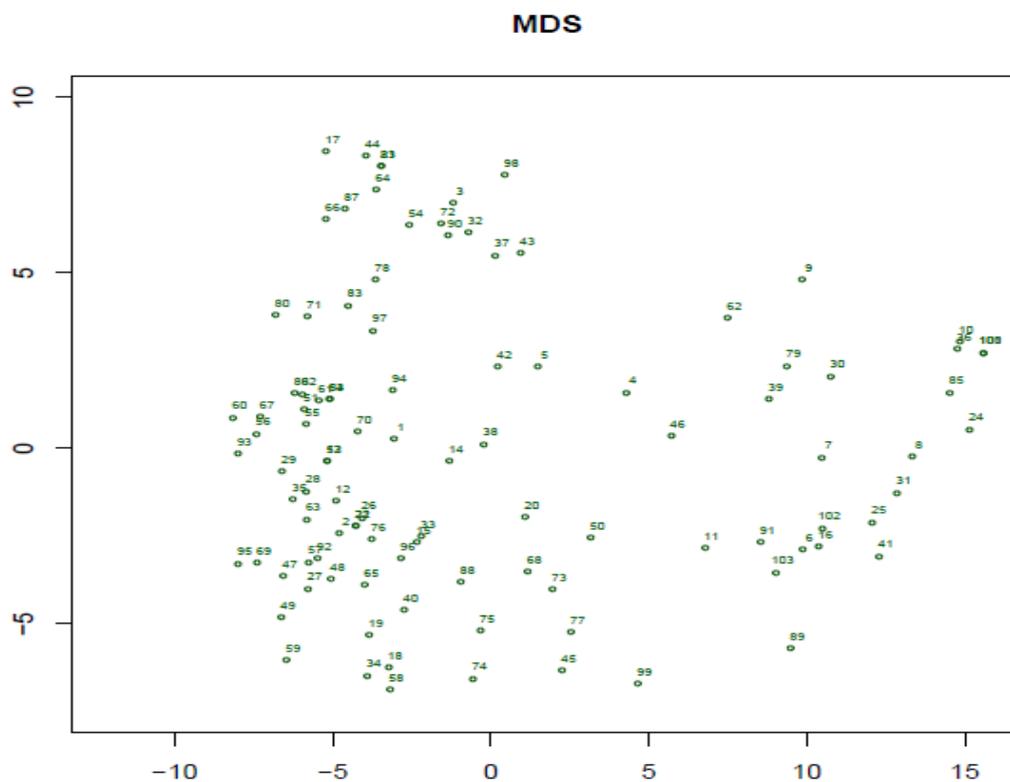


Figura 5.2 Mapa de puntos resultante del *Multidimensional Scaling* (MDS)

Fuente: Elaboración propia

La cercanía o distancia entre los puntos debe entenderse como representativa del número de expertos que colocan dichas ideas o rasgos en un mismo grupo o en grupos distintos. Por tanto, los rasgos situados con mayor proximidad en el mapa muestran que fueron agrupados juntos más frecuentemente, es decir, una mayor cercanía de los puntos es representativa de que un mayor número de expertos situaron dichos rasgos en un mismo grupo.

La segunda fase se centra en identificar agrupaciones de las 103 ideas en función al criterio de proximidad espacial de los puntos en el mapa anterior. Por tanto, se persigue encontrar aquellas agrupaciones que minimicen la distancia entre las ideas o los rasgos y el centro de su agrupación, y se maximice la distancia entre los centros de los diferentes grupos. Existen multitud de técnicas de *clustering* en la literatura y todas ellas son igualmente válidas. Por tanto, se trata de elegir la técnica en función de la tipología de los datos y el procedimiento que se quiera seguir para su estudio. En este estudio, las técnicas

que mejor se ajustan son las de *clustering* jerárquico, ya que permiten mostrar agrupaciones de ideas en diferentes niveles. La figura 5.3 muestra un ejemplo donde nueve objetos o ideas se agrupan en diferentes niveles. Los objetos 6-8 y 1-9 son similares entre ellos y, al mismo tiempo, se pueden agrupar todos juntos de una manera más general. Por tanto, esta aproximación es especialmente útil para detectar dependencias.

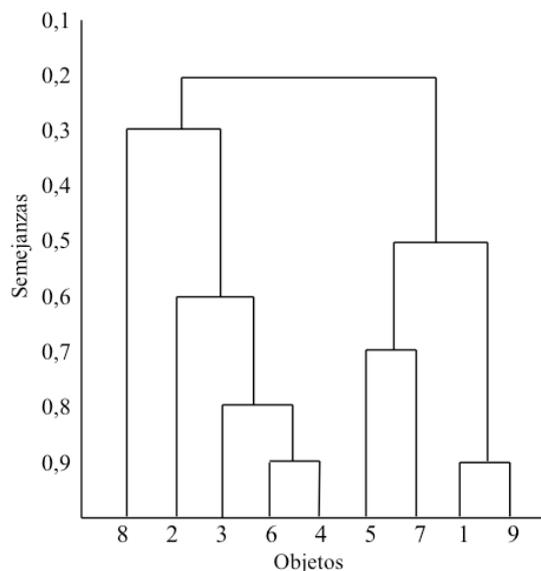


Figura 5.3 **Ejemplo de agrupaciones de ideas**

Fuente: Elaboración propia

En este estudio, se ha aplicado el algoritmo de Ward siguiendo las indicaciones de Trochim (1989). Siguiendo al creador del *concept mapping*, la tarea del analista o del investigador consiste en decidir cuál es el número de clústeres en que agrupar el conjunto resultante de ideas, en nuestro caso los 103 rasgos, examinando las diferentes alternativas de solución para decidir cuál de ellas tiene más sentido.

Así pues, se optó por utilizar el criterio de la mayor relación de significado o coherencia de sentido entre los rasgos que aparecían agrupados en las distintas alternativas de número de clústeres. Este criterio ha sido utilizado por otros autores (Rosas y Camphausen, 2007; Santomà, 2008). Teniendo en cuenta este criterio y que Trochim (1989) recomienda que idealmente el analista pueda implicar a los participantes del *focus group* en dicho proceso, se realizó una segunda sesión en noviembre de 2012, nuevamente aprovechando una reunión de la Junta de UNIJES. El objetivo era presentar los resultados obtenidos aplicando el MDS, es decir, los mapas de rasgos obtenidos y las opciones que ofrecía el análisis clúster jerárquico, para así determinar cuál era el número óptimo de clústeres.

En la sesión de trabajo, se validó el proceso seguido y se expuso el criterio a seguir, citado anteriormente, para decidir el número final de clústeres, que se aceptó de forma unánime. En cuanto a la opción por un número determinado de clústeres, se debatió entre las alternativas de 4 o 5 clústeres y, en referencia a cómo denominarlos se hicieron varias propuestas. Por la premura de tiempo disponible, ambas cuestiones (la decisión final sobre el número de clústeres y cómo denominarlos) se dejaron finalmente en manos del autor del estudio para que, por sí mismo, teniendo en cuenta las aportaciones de la reunión y mediante una posible consulta con expertos en la materia, pudiera determinar finalmente el número de clústeres y sus denominaciones siguiendo el criterio ya apuntado de la mayor coherencia de significado.

Teniendo en cuenta el análisis previo realizado, las aportaciones del *focus group* y la recomendación de un experto en el área de recursos humanos y formación por competencias, coincidente con el autor del estudio, se decidió establecer aquel número de clústeres en que las agrupaciones meramente estadísticas obtenidas por el MDS tuvieran también una significación conceptual coherente por los rasgos o las ideas contenidas en cada grupo, tal como han hecho otros autores que se han mencionado anteriormente.

Así pues, y siguiendo el criterio de mayor coherencia de significado de los grupos de rasgos, se determinó que el número óptimo era el de 4 clústeres, como puede apreciarse en la figura 5.4.

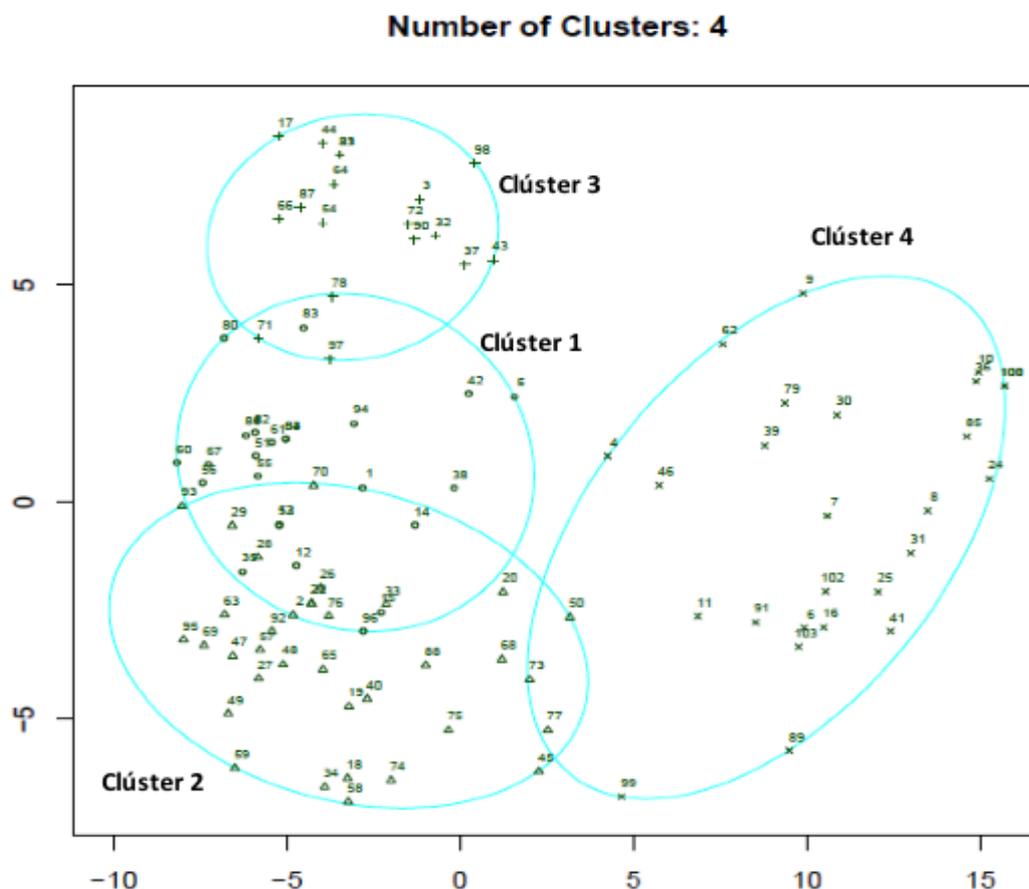


Figura 5.4 Mapa de 4 clústeres

Fuente: Elaboración propia

## FASE 5: INTERPRETACIÓN DE LOS MAPAS

En esta fase, el objetivo es describir, analizar e interpretar los mapas obtenidos en la fase anterior (Trochim, 1989). Obtenidos varios mapas con distinto número de clústeres, y tomada la decisión de que el número óptimo de clústeres es de 4, atendiendo a la mayor relación de significado entre los rasgos de cada clúster, hay que etiquetar o denominar estos cuatro clústeres.

Para ello, teniendo en cuenta las aportaciones realizadas en el *focus group* cuando se barajaban las opciones de 4 o 5 clústeres y las recomendaciones de nombres o etiquetas realizadas, así como la consulta al experto previamente citado, se decidió que las denominaciones definitivas asignadas a los 4 clústeres fueran las siguientes (el orden no implica jerarquía alguna):

- Clúster 1 - Competencias profesionales
- Clúster 2 - Competencias intrapersonales
- Clúster 3 - Competencias interpersonales
- Clúster 4 - Responsabilidad social

En la figura 5.5, se presenta nuevamente el mapa de los cuatro clústeres pero esta vez con sus denominaciones o etiquetas.

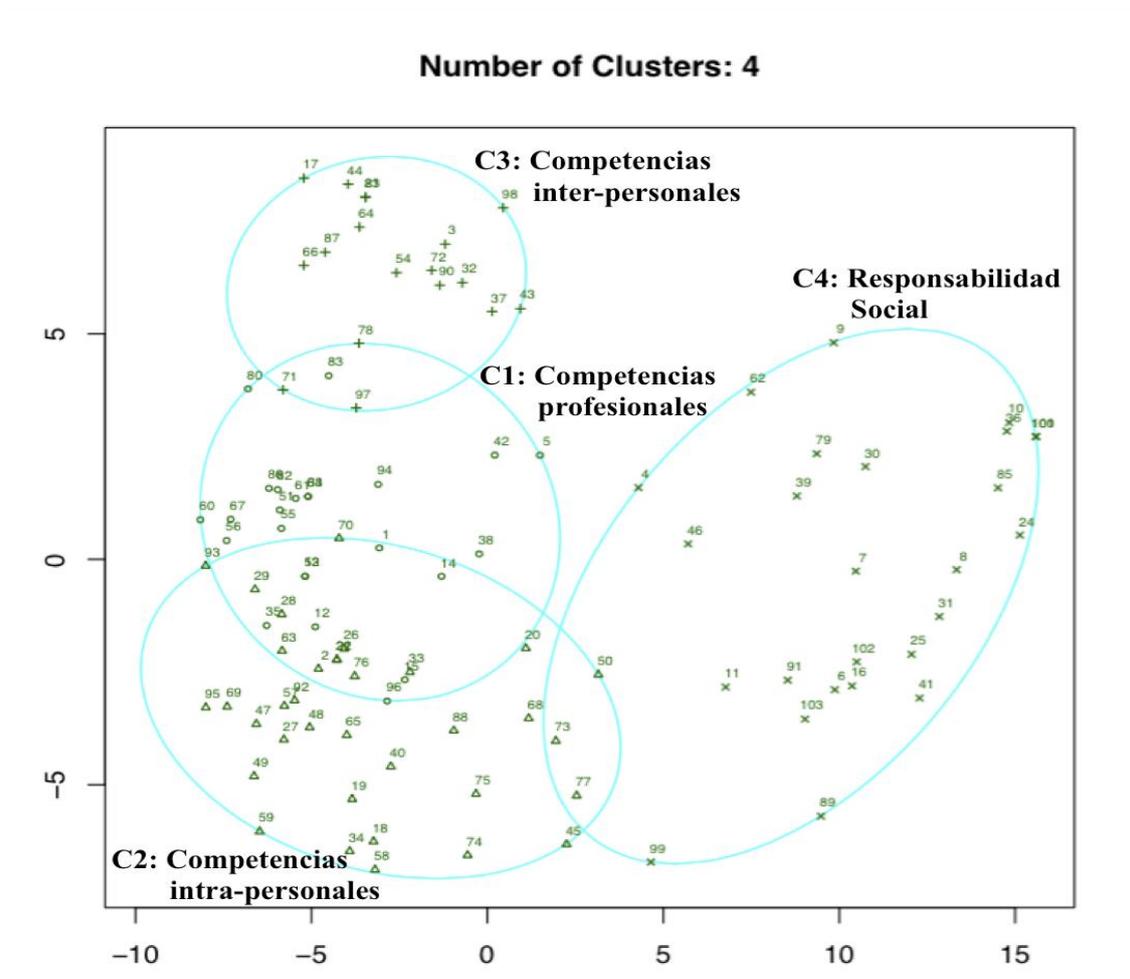


Figura 5.5 Mapa de 4 clústeres con sus denominaciones

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los cuatro clústeres con sus denominaciones y una breve descripción de los mismos, a cada presentación le sigue una tabla del clúster en que se muestran los rasgos o ideas que lo conforman, ordenados por su valor promedio y se informa también del valor promedio de cada clúster.

## CLÚSTER 1: COMPETENCIAS PROFESIONALES

El primer clúster hace referencia a las competencias profesionales, como se muestra en la tabla 5.2, en que aparecen rasgos o ideas como: formación completa de la persona en los aspectos técnico, competencial y personal; visión global, mundial, compleja y abierta; capaces de tomar decisiones en horizontes inciertos; capaces de seguir aprendiendo; buen profesional; sentido crítico; pensamiento profundo; visión estratégica; agentes de cambio; bien armado intelectualmente; emprendedor; etc. Todos ellos conforman una serie de ítems que combinan dimensiones de capacidad intelectual, competencias cognitivas y una actitud proactiva. Dicho de otro modo, rasgos de **personas con conocimiento y capacidad para decidir y actuar**, básicos para ser **buenos profesionales**. La ponderación media del grupo es de 3,83 sobre 5, siendo la idea más valorada del clúster “la formación completa de la persona en los aspectos técnico, competencial y personal” (4,55/5), la tercera mejor valorada de las 103; y la menos valorada “la disponibilidad para trabajar en el extranjero” (3,18/5).

Tabla 5.2 Clúster 1 (24 rasgos, valoración promedio de 3,83/5)

COMPETENCIAS PROFESIONALES	Valor promedio
01. Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	4,55
05. Visión global, mundial, compleja y abierta	4,27
15. Profundidad	4,18
55. Capaces de tomar decisiones en horizontes inciertos	4,18
96. Capacidad de discernimiento	4,18
35. Capaces de seguir aprendiendo	4,09
51. Buen profesional	4,09
12. Gente con sentido crítico	4,00
38. Pensamiento profundo	4,00
84. Visión estratégica	4,00
14. Agentes de cambio	3,91
53. Visión de futuro	3,91
60. Saber convivir con los problemas	3,91
94. Bien armado intelectualmente	3,91
86. Saber atender a distintos frentes	3,82
52. Emprendedor	3,73
80. Adaptabilidad	3,73
42. Conocedor de idiomas	3,55

82. Imaginación	3,55
13. Capaces de hacer avanzar algo en la vida	3,36
56. Sin miedo al riesgo	3,36
61. No precipitarse en la resolución de problemas	3,27
67. Capacidad de tomar distancia	3,27
83. Disponibilidad para trabajar en el extranjero	3,18

Fuente: Elaboración propia

## CLÚSTER 2: COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

El segundo clúster se muestra en la tabla 5.3, es el más numeroso (35 ideas) y contiene los rasgos vinculados a las competencias intrapersonales, siendo los más destacados: liderazgo; responsable de sus actos profesionales; lealtad; actitud de *magis*; capacidad de interiorización; equilibrio interior; saber reconocer los propios errores; aspiración a la excelencia; iniciativa; autoconocimiento; etc. El conjunto de ítems de este grupo configura un cuadro de características vinculadas al conocimiento de sí mismo y a la maduración personal, a la inteligencia emocional en clave intrapersonal, a la gestión de sí mismo, y a una actitud de superación y mejora. En otras palabras, **personas equilibradas, con valores y que aspiran a dar lo mejor de sí mismas**. La ponderación media del grupo es de 3,69 sobre 5. La idea más valorada (4,36/5) es “liderazgo”; la menos valorada es “con sentido del humor” (2,82/5).

Tabla 5.3 Clúster 2 (35 rasgos, valoración promedio de 3,89/5)

COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Valor promedio
57. Liderazgo	4,36
20. Responsable de sus actos profesionales	4,27
68. Lealtad	4,27
77. Actitud de "Magis"	4,27
50. Compasivo	4,18
45. Capacidad de interiorización	4,09
65. Equilibrio interior	4,09
40. Equilibrio psicoafectivo	4,00
59. Sentido común	4,00
69. Saber reconocer los propios errores	4,00
76. Aspiración a la excelencia	4,00
63. Saber asumir críticas	3,91
21. Iniciativa	3,82

22. Creativos	3,82
75. No pactar con la mediocridad	3,82
19. Autoconocimiento	3,73
58. Sacrificio	3,73
92. Consciente de sus debilidades	3,73
93. Capaz de superar los baches	3,73
29. Capaces de aprender del fracaso	3,64
47. Capacidad de resistencia	3,64
02. Proactivos	3,55
18. Exigentes consigo mismo	3,55
34. Colocan el esfuerzo como valor positivo	3,55
73. Generoso con la institución (para la que trabaja)	3,55
49. Optimista	3,45
88. Capacidad de contemplación	3,45
95. Disciplinado	3,45
26. Flexibles	3,27
70. Saber celebrar los éxitos de los demás	3,27
74. No vengativo	3,18
28. Capaz de relativizar	3,09
33. No dejarse llevar por las modas	3,00
48. Paciencia	3,00
27. Con sentido del humor	2,82

Fuente: Elaboración propia

### CLÚSTER 3: COMPETENCIAS INTERPERSONALES

En la tabla 5.4 se muestra el tercer clúster, denominado “competencias interpersonales”, que es el menos numeroso (18 rasgos) pero el que presenta una mayor coherencia interna de significado, haciendo referencia a rasgos o ideas como: capacidad de diálogo; saber trabajar en equipo; capaz de trabajar con personas distintas; capacidad de escucha; capacidad de comprender al otro; utilizar la autoridad con mesura; capacidad de relacionarse con otros; ponerse en el lugar del otro; capacidad de conocimiento de las personas; capacidad de negociación, etc. El conjunto de rasgos de este grupo están claramente vinculados a la descripción de **personas con capacidad relacional, sentido de equipo y dialogantes**. El clúster está valorado con una puntuación de 3,74/5. La idea más valorada es la “capacidad de diálogo” (4,27/5), mientras que la menos valorada es la de “entrar con la del otro para salir con la suya” (2,82/5), que es la tercera peor valorada del total de 103.

Tabla 5.4 **Clúster 3 (18 rasgos, valoración promedio de 3,74/5)**

<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>	<b>Valor promedio</b>
81. Capacidad de diálogo	4,27
17. Sabe trabajar en equipo	4,18
44. Capaz de trabajar con personas distintas a él	4,18
87. Capacidad de escucha	4,18
03. Capacidad de comprender al otro	4,00
78. Utilizar la autoridad con mesura	4,00
23. Capacidades de relacionarse con otros	3,91
37. Ponerse en lugar del otro	3,82
90. Capacidad de conocimiento de las personas	3,82
64. Capacidad de negociación	3,73
66. Capacidad de ver las valías distintas de las personas	3,73
98. Capaz de tratar con todo tipo de personas	3,73
32. Capaces de integrar y reacios a excluir	3,55
71. Equilibrio en el trato	3,45
97. Sencillez en el trato	3,45
43. Aprecio por las otras culturas	3,36
54. Capacidad de trabajar con personal técnico	3,09
72. Entrar con la del otro para salir con la tuya	2,82

Fuente: Elaboración propia

#### **CLÚSTER 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL**

En la tabla 5.5, se muestran los rasgos del cuarto clúster, denominado “Responsabilidad social” después de haber mantenido una duda razonable acerca de la posibilidad de completar su nombre con expresiones como “y sentido trascendente”, o “y visión/ inspiración cristiana” al haber cuatro rasgos de este tipo, aunque finalmente se descartó hacerlo, como se explica seguidamente. Estos cuatro rasgos son: “Conocimiento (del) pensamiento social cristiano”, “Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia”, “Abiertos a la trascendencia” y “Sensibles al humanismo cristiano”. Los criterios para no incorporar esta dimensión en la denominación del clúster han sido: el bajo número de rasgos (4 sobre 26) que se refieren explícitamente a esta dimensión y, además, que ninguno de ellos figure en el primer tramo de valoración del clúster (ninguno se encuentra en el primer tercio del clúster por su valor promedio). Como observación complementaria, cabe resaltar que ninguno de estos cuatro rasgos apareció en el

*brainstorming* en el primer tercio de la lista de 103, y que dos de ellos aparecieron en las dos últimas posiciones de la lista.

Con una puntuación de 3,95/5, **este clúster es el más valorado en promedio y sus cinco primeros rasgos figuran entre los seis más valorados del conjunto de 103 de la lista.**

Las ideas o rasgos más destacados son: respeto profundo por las personas; honestidad; toma de decisiones pensando en las implicaciones para los “últimos”; liderazgo de servicio; capacidad de servicio; actitud de contribuir al bien de la sociedad; comprometidos con el entorno y la profesión; con una gran sensibilidad por la justicia; preocupado por los pobres; abiertos a la trascendencia; sensibles al humanismo cristiano; etc. Este clúster es claramente de una naturaleza distinta a los anteriores, pues agrupa los rasgos que hacen referencia a personas preocupadas por los demás, por la sociedad y por el bien común, solidarias y con una visión o inspiración cristiana. En otras palabras, **personas comprometidas, con vocación de servicio y socialmente responsables.** El **rasgo más valorado** del grupo y también **de la lista de 103 rasgos** es la de “**respeto profundo por las personas**” (4,73/5), mientras que el menos valorado, tanto en este clúster como en el conjunto de los 103, es el de “mala conciencia” (2,55/5).

Tabla 5.5 **Clúster 4 (26 rasgos, valoración promedio de 3,95/5)**

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>Valor promedio</b>
62. Respeto profundo por las personas	4,73
06. Honestidad	4,64
36. Toma de decisiones pensando en las implicaciones para los "últimos"	4,45
39. Liderazgo de servicio	4,45
79. Capacidad de servicio	4,45
85. Actitud de contribuir al bien de la sociedad	4,45
04. Comprometidos con el entorno y su profesión	4,36
08. Con una gran sensibilidad por la justicia	4,27
100. Preocupado por los pobres	4,27
102. Abiertos a la trascendencia	4,27
16. No todo vale para el éxito	4,18
99. Limpio de corazón	4,18
103. Sensibles al humanismo cristiano	4,09
101. Solidarios	4,00
10. Visión por el bien común	3,91
41. Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia	3,91
30. Que miren más que su propio ombligo	3,73

89. No buscar su propio amor, querer e interés	3,73
91. Altruista	3,73
07. Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	3,55
24. Sensibilidad ecológica en lato sensu	3,45
31. Conocimiento pensamiento social cristiano	3,45
09. Respeto hacia lo diverso	3,36
11. Humanistas	3,36
46. Sentimiento de pertenencia (a la institución donde se ha estudiado)	3,18
25. Mala conciencia	2,55

Fuente: Elaboración propia

El mapa resultante de los cuatro clústeres, con sus denominaciones y el conjunto de rasgos que lo integran, obtenido como resultado de aplicar la metodología del *concept mapping* al conocimiento experto del *focus group*, puede ser considerado como la representación gráfica de un modelo sobre “los rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados” de las cinco JBS de UNIJES.

Esta fase de interpretación de los mapas, ya culminada, está estrechamente vinculada a la siguiente de utilización de los mismos, como se explica seguidamente.

## **FASE 6: UTILIZACIÓN DE LOS MAPAS**

Al inicio de esta fase, Trochim (1989) expone la necesidad de volver a considerar la razón de haber planteado un proceso de conceptualización estructurado, e indica que la utilización del conjunto de resultados obtenidos depende del propósito inicial. En este estudio, se planteaba el interés de conocer cómo se formulan, conceptualizan y valoran en la práctica los rasgos del perfil de los egresados de las escuelas de negocios jesuitas. En el capítulo anterior, se ha revisado lo relativo a la formulación de dichos rasgos en la literatura. En el presente, la metodología del *concept mapping* ha permitido estructurar las tareas de conceptualización y valoración desarrolladas por el *focus group* sobre los rasgos de los egresados.

En este sentido, y para seguir profundizando en el objetivo de la investigación, en esta fase se plantea la conveniencia de realizar una aproximación o visión comparativa entre los resultados del *concept mapping* llevado a cabo y el paradigma jesuita Ledesma-Kolvenbach, que formula principios inspiradores y orientaciones sobre el ideal formativo y los rasgos o cualidades de los graduados o egresados de las universidades jesuitas y, por ende, de sus escuelas de negocios.

Para realizar esta visión comparativa, que se presenta en el siguiente apartado, el mapa resultante de cuatro clústeres con sus denominaciones y el conjunto de rasgos que lo integran, se puede considerar como un modelo de “los rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados” de las cinco JBS de UNIJES.

Por otra parte, en la línea de profundización apuntada, especialmente en lo que atañe a cómo “se valoran en la práctica los rasgos del perfil de los egresados de las escuelas de negocios jesuitas”, como desarrollo ulterior y derivado de esta sexta fase, se plantea la conveniencia de preguntar a personas de nivel directivo inferior al de los integrantes del *focus group* (autoridades institucionales, básicamente rectores y directores generales de centros UNIJES) cuál es su valoración sobre el conjunto de los 103 rasgos. Por tanto, se plantea una nueva pregunta en este estudio, subordinada a la primera, que se dirige a directivos con responsabilidades académicas en las cinco JBS de UNIJES.

Para responder a esta pregunta se realiza una encuesta con dichos directivos en la cual se les solicita su valoración sobre el listado de rasgos obtenido del *focus group*. Con los resultados de dicha encuesta, se puede examinar la concordancia o correlación de valoraciones de los dos niveles directivos que intervienen: las autoridades institucionales que han integrado el *focus group*, o nivel directivo 1, y los directivos con responsabilidades académicas que responden a la encuesta (en adelante, “responsables académicos”), o nivel directivo 2.

En la figura 5.6, se muestran de forma gráfica y resumida las etapas y preguntas de la investigación en que participan los dos niveles directivos citados.

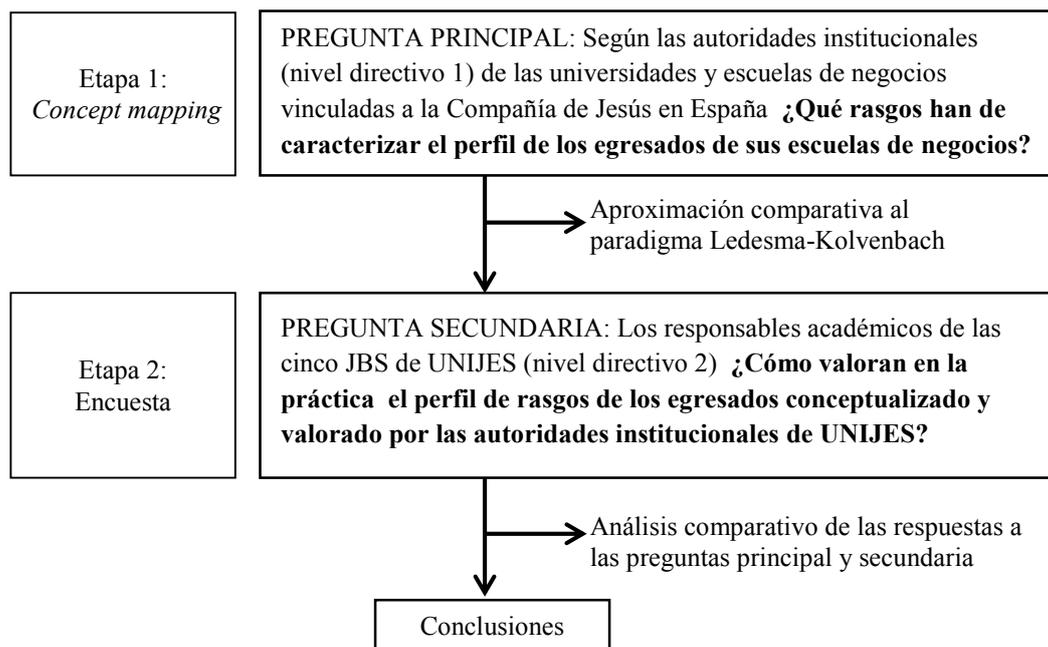


Figura 5.6 Etapas y preguntas de la investigación.

#### Participación de los dos niveles directivos

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2 RESPUESTA A LA PRINCIPAL PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

La aplicación del *concept mapping* ha proporcionado unos resultados que constituyen la respuesta a la pregunta principal de la investigación. Dichos resultados permiten contar con un listado de los 103 rasgos que “han de caracterizar el perfil de los egresados” de las cinco JBS de UNIJES. Dichos rasgos cuentan con una valoración promedio que permite establecer una jerarquía entre ellos y, además, al haber sido objeto de un proceso de agrupación por su relación de significado, aplicando el MDS y el análisis clúster jerárquico, se cuenta con una representación gráfica de los rasgos en conjunto y también agrupados en forma de mapas conceptuales y clústeres. Las conclusiones que pueden extraerse en esta fase de la investigación se derivan del análisis de dichos resultados.

La metodología del *concept mapping* ha revelado su alto potencial para conocer cómo conceptualizan una temática concreta un grupo de expertos o *focus group*, ofreciendo resultados en forma de mapas conceptuales que posibilitan un análisis clúster y una interpretación que resulta muy útil para conocer y sistematizar el conocimiento experto. En este sentido, la utilización de esta metodología en este estudio representa una novedad

en el sector de la educación universitaria y de las escuelas de negocios, pueden considerarse sus resultados una aportación original y novedosa, al presentar y ordenar el pensamiento y la valoración de un aspecto esencial para las escuelas de negocios jesuitas, el perfil de sus egresados, según expresan sus autoridades institucionales.

Los resultados del *concept mapping* muestran, en primer lugar, una amplia lista de rasgos (103). La amplitud y la variedad de la lista de rasgos acordada por el *focus group* de autoridades institucionales de UNIJES (rectores y directores generales) refleja una visión integral y holística de la formación que se persigue. Aunque esta apreciación se obtiene de la visión de conjunto, también se percibe específicamente en un rasgo concreto, uno de los más valorados: la “formación completa de la persona en aspectos técnicos, competencial y personal”. En el conjunto de la lista, se contemplan varias dimensiones de la educación y del desarrollo de las personas: intelectual, profesional, ético, social, espiritual, etc. Asimismo, los resultados del *concept mapping* muestran una agrupación coherente de los 103 rasgos en cuatro clústeres, que tienen sentido propio y que reflejan los cuatro ámbitos principales a tener en cuenta en la formación de las escuelas de negocios jesuitas según sus autoridades: las competencias para ser un buen profesional (clúster 1), las competencias personales, tanto intrapersonales (clúster 2) como interpersonales (clúster 3) y, finalmente, un conjunto de rasgos que configuran una persona con sentido de su responsabilidad social (clúster 4).

En el cuarto clúster, hay que hacer notar que también aparecen rasgos vinculados a lo que se pudiera denominar “sentido trascendente” o “inspiración cristiana”, pero sin alcanzar el peso suficiente para integrar esta dimensión en el nombre o la etiqueta del clúster, como ya se explicó anteriormente.

Visto en conjunto, **los tres primeros clústeres cubren un campo amplio de rasgos o competencias genéricas y específicas que podrían ser, en su mayoría, comunes e ilustrativos de la formación universitaria de cualquier escuela de negocios** que tuviera una visión amplia e integral de su quehacer formativo y con buen nivel de desempeño. Estos tres clústeres presentan los rasgos o las cualidades que han de caracterizar a una persona competente y muy bien preparada para encarar una vida profesional exigente, con un buen desarrollo competencial tanto en la gestión *ad intra* de sus capacidades y condiciones personales, como en la gestión *ad extra* de sus capacidades y condiciones en las relaciones interpersonales y de comunicación con otras personas. Si

bien la mayoría de los rasgos de estos tres clústeres ilustran un ideal formativo que puede ser común a muchas escuelas de negocios, en el conjunto de los tres clústeres hay que advertir también la presencia de algunos rasgos que pueden ser identificados como genuinamente “jesuíticos”, como se apunta más adelante.

La existencia de un **cuarto clúster**, denominado “**Responsabilidad social**”, permite sobrepasar el nivel anterior, entendido como el de los rasgos comunes para un conjunto amplio de BS, porque **presenta un conjunto de rasgos** o cualidades que son propios o específicos **de una institución universitaria con una importante dimensión social**, pues un número significativo de rasgos hacen alusiones directas al “servicio”, al “bien común” y al “bien de la sociedad”, a “los últimos” y “los pobres”, a “la sensibilidad ecológica”, a ser “solidarios” y “altruistas”, etc. Esta dimensión social y de “vocación de servicio” refleja un ideal formativo que contempla formar a personas “socialmente responsables”, personas que asuman su responsabilidad y su compromiso en la mejora social.

Finalmente, con una perspectiva de visión de conjunto y de síntesis, siguiendo el criterio de agrupar consecutivamente los descriptores genéricos de cada clúster por el orden de la valoración promedio de los mismos, cabe concluir que el listado de 103 rasgos y su agrupación en clústeres pone de manifiesto que, **para las autoridades institucionales de UNIJES, las personas que egresen de sus escuelas de negocios han de caracterizarse por ser:**

Personas comprometidas y socialmente responsables; buenos profesionales, personas con conocimiento y capacidad para decidir y actuar; personas equilibradas, con valores y que aspiren a dar lo mejor de sí mismas; y, finalmente, personas dialogantes, con capacidad relacional y sentido de equipo

### **5.3 APROXIMACIÓN COMPARATIVA ENTRE LA RESPUESTA A LA PREGUNTA PRINCIPAL DE INVESTIGACIÓN Y EL PARADIGMA LEDESMA-KOLVENBACH**

En la primera etapa del estudio, utilizando la metodología del *concept mapping*, se obtienen un conjunto de resultados en forma de listado de rasgos, mapas conceptuales y clústeres. El mapa resultante con los nombres de cada grupo o clúster puede ser

considerado la representación gráfica de un modelo sobre el objeto de la conceptualización, es decir, un modelo sobre el perfil de los rasgos de los egresados de las cinco JBS de UNIJES, agrupados en cuatros grupos o clústeres, como se ha visto en el apartado precedente.

Este modelo de cuatro clústeres permite una aproximación comparativa con el modelo jesuita de referencia en este ámbito, el paradigma Ledesma-Kolvenbach. De hecho, se plantea en términos de aproximación y no de análisis comparativo, porque los elementos a comparar no son de la misma naturaleza, lo cual requiere realizar algunas precisiones acerca del paradigma y del modelo de cuatro clústeres.

El paradigma L-K se construye a partir de la reinterpretación de Kolvenbach de los cuatro motivos o razones del *para qué* del compromiso jesuita que expuso Ledesma en el siglo XVI. Como ya se ha visto en el capítulo tercero, en esta reinterpretación se reflejan cuatro dimensiones interrelacionadas, que se sintetizan en las voces latinas: *utilitas*, *humanitas*, *iustitia* y *fides*. Este paradigma no se concibe como un perfil profesional o de competencias al uso en las universidades y empresas, sino que más bien es un modelo que contiene los principios inspiradores y orientaciones para abordar la misión universitaria jesuita. Como tal, tampoco es un modelo o perfil de los rasgos de los egresados de las JBS pero, como se ha comprobado en la revisión del magisterio de los dos últimos SSGG de la Compañía, sí ofrece numerosas descripciones sobre las características que ha de tener la formación universitaria jesuita, reflejándolas en múltiples referencias sobre el perfil de rasgos y cualidades de los graduados o egresados de sus universidades y escuelas de negocios. También hay que señalar que el paradigma, como se expuso en el capítulo 3, se ha de entender de modo integrado e integral, siendo su “cuatridimensionalidad” una forma de acercamiento que ayuda a su mejor comprensión y explicación, así como a describir sus dimensiones en forma de rasgos o cualidades personales.

Por otra parte, el “modelo” de cuatro clústeres surge de la aplicación del *concept mapping*, como expresión estructurada de la conceptualización realizada por un *focus group* concreto, integrado por cualificados expertos en la materia objeto de estudio y con responsabilidades institucionales de primer nivel, pero limitado al ámbito también concreto de UNIJES. La decisión para elegir la alternativa de los cuatro clústeres, como ya se explicó, se toma siguiendo el criterio de la mayor coherencia interna de significado

en cada clúster. Que, finalmente, hayan sido cuatro los clústeres resulta una coincidencia de interés al aproximarse a un paradigma cuatridimensional.

Como resultado del *concept mapping*, la lista de los 103 rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados de las JBS refleja una visión holística y una concepción integral de la formación universitaria en una escuela de negocios. Visto en conjunto, el listado de 103 rasgos de los egresados ofrece una visión de la *persona completa* que promueve la educación jesuita. En una primera aproximación muy general, contemplando la lista de 103 rasgos se puede apuntar que las cuatro dimensiones (*utilitas*, *humanitas*, *iustitia* y *fides*) del paradigma Ledesma-Kolvenbach están presentes, con lo cual se puede señalar inicialmente que ambos “modelos” presentan un cierto nivel de concordancia.

Dicho lo anterior, dando un paso más en la aproximación comparativa, cabe reseñar que los cuatro clústeres obtenidos en el *concept mapping* concuerdan en buena parte, pero no del todo, con la cuatridimensionalidad del paradigma Ledesma-Kolvenbach. Este paso hay que darlo con cautela, por los motivos aducidos anteriormente. Si “aterrizamos” con dicho paradigma sobre los cuatro clústeres conformados en el resultado del *concept mapping*, es observable la coincidencia de la *utilitas* con el conjunto de rasgos del clúster 1 (Competencias profesionales). Cuando se busca la relación de la *humanitas* con el modelo de clústeres, una aproximación plausible encuentra clara correspondencia en el amplio conjunto de rasgos de los clústeres 2 y 3 (Competencias intrapersonales y Competencias interpersonales). Prosiguiendo el proceso, queda disponible el clúster 4 (Responsabilidad social) para analizar su correspondencia, pareciendo un claro destinatario de la dimensión *iustitia*, dado el conjunto de rasgos que contiene. Este clúster es el que tiene la valoración promedio más alta y sus cinco primeros rasgos figuran entre los seis más valorados del conjunto de 103.

Hasta aquí, la aproximación realizada tiene consistencia desde el punto de vista conceptual y desde un criterio de relación de significado entre los elementos objeto de la comparación.

Sucede que la *fides* queda “huérfana” como tal al no encontrar un clúster específico en la aproximación realizada. Si el clúster 4 se hubiera denominado, por ejemplo, “Responsabilidad social y sentido trascendente”, o bien “Responsabilidad social e inspiración cristiana”, la aproximación se podría haber cerrado vinculando la *fides*,

además de la *iustitia* al clúster 4. Pero, como ya se expuso y justificó en su momento, el clúster se etiqueta solamente como “Responsabilidad social”. Ahora bien, siendo tan relevante la *fides* en la formación universitaria jesuita y existiendo algunos rasgos que explicitan lo “cristiano” y lo “trascendente”, conviene realizar un nuevo paso en este proceso que permita un análisis complementario.

La figura 5.7, representa, de forma esquemática, la comparación realizada hasta el momento, señalando con una línea discontinua la relación de la *fides* en el clúster 4, una cuestión que se analiza a continuación.

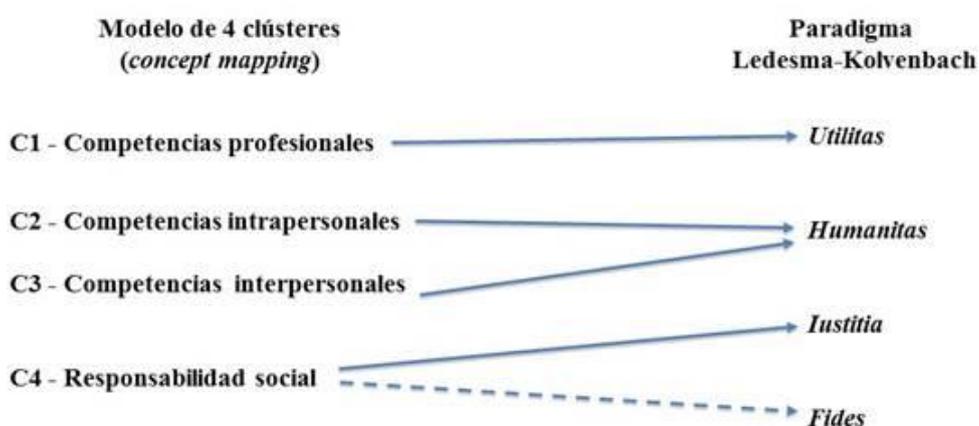


Figura 5.7 Aproximación comparativa entre el modelo de 4 clústeres y el paradigma L-K

Fuente: Elaboración propia

En el paradigma L-K, la *fides* es nuclear; es su principio inspirador en la visión de la SJ. En este punto, conviene recordar el carácter “integral” del paradigma y no tratar la *fides* como una dimensión más y con un funcionamiento autónomo. Muy al contrario, como se expuso al presentar el paradigma en el capítulo 3, la *fides* es el principio inspirador, el *desde dónde* se concibe la formación universitaria jesuita que expresa el paradigma.

La *fides*, por su naturaleza espiritual, por su carácter inspirador en el paradigma y, de alguna manera, por ser la matriz explicativa del *para qué* último de la misión de la SJ y de su misión universitaria, adolece de un tipo de caracterización en forma de rasgos o cualidades personales -en este caso, de los egresados- que, sin embargo, no tienen las otras tres dimensiones, que disponen de una gran amplitud de expresiones para caracterizar tanto a la formación como a las personas que desarrollan la *utilitas*, la *humanitas* y la *iustitia*. Este punto es comprobable en la revisión realizada de los textos

misionales de las cinco JBS de UNIJES, así como en el magisterio de los tres SSGG, al tiempo que se observa una presencia claramente menor de rasgos de *fides* que caractericen el perfil de los egresados.

Siendo esto así formalmente, hay que subrayar también que la revisión bibliográfica otorga a la *fides* un papel central y explicativo del conjunto del paradigma y, de forma más amplia, de la misión universitaria jesuita. Por tanto, la *fides* juega un papel esencial para comprender la misión universitaria, el paradigma L-K y el conjunto de los rasgos de los egresados. Que significativamente tenga una menor disponibilidad y presencia de rasgos propios para expresarse se puede explicar por su distinta naturaleza y por no “moverse” en el plano habitual de los modelos de perfiles profesionales y de competencias que hoy en día se manejan habitualmente en las empresas, en las universidades y en las BS.

La menor presencia de rasgos *fides* puede explicarse porque esta dimensión es de distinta naturaleza que las otras dimensiones y también porque en las instituciones académicas los programas de formación utilizan sistemas de evaluación basados en conocimientos y competencias que sean medibles y cuenten con indicadores de progreso. Y ello, en el caso de la *fides*, no parece posible ni se plantea como realizable.

Otra aproximación que cabe plantear, ya apuntada al describir los clústeres en el apartado anterior y que tiene sentido al tratarse de un paradigma jesuita y de un modelo de clústeres surgido de las autoridades institucionales de UNIJES, es indagar acerca de la existencia de rasgos que pudieran ser identificados como genuinamente “jesuíticos” o del acervo cultural de la SJ por su frecuente uso, lo cual sería indicativo de un cierto nivel de concordancia que no dependería tanto del clúster en que se hallen dichos rasgos y sí más bien de su presencia y significación en el conjunto.

De cara a identificar este tipo de rasgos “jesuíticos”, teniendo en cuenta el conjunto de los 103 rasgos de la lista y la amplia revisión literaria realizada en este trabajo de investigación, se establece una tipología “jesuítica” de rasgos a partir de los siguientes criterios de identificación:

- A. Rasgos genuinamente jesuíticos o “ignacianos”.
- B. Rasgos no clasificables en A, pero que responden a un uso muy frecuente en la literatura de la SJ y en su acervo cultural.

El resto de los rasgos de los egresados de la lista de 103 que no son A y B, la gran mayoría, son genéricos y comunes con cualquier tipo de universidad y/o escuela de negocios, salvo los cuatro rasgos que, siendo también asociables a la SJ, son comunes a otras instituciones de confesión o inspiración cristianas, y que se han mencionado anteriormente.

Para identificar los rasgos de tipo A y B de la lista de 103, se decide consultar con personas que tengan conocimiento sobre la materia. Por razones obvias, se realiza una consulta con varios jesuitas, concretamente siete, de la provincia de España de la Compañía, todos ellos vinculados con el mundo educativo y universitario y, en varios casos, con experiencia directiva en varias instituciones jesuitas y en el gobierno mismo de la SJ.

Los resultados de la consulta reflejan su nivel de coincidencia en los rasgos que identifican como A o como B, que puede ser plena (7 sobre 7), muy alta (6 sobre 7) o alta (5 sobre 7). También se incorporan los rasgos en que se reparten las 7 opiniones entre A y B (3 y 4, o bien 4 y 3), que se denominan “rasgos mixtos” y se clasifican en un nuevo tipo “C”.

Los resultados de la consulta permiten identificar los siguientes rasgos, con sus puntuaciones entre paréntesis (nº de coincidentes / total de consultados):

A. Rasgos genuinamente jesuíticos o “ignacianos”:

- Capacidad de discernimiento (7/7)
- Actitud de “Magis” (7/7)
- No buscar su propio amor, querer o interés (7/7)
- Capacidad de contemplación (5/7)

B. Rasgos (no genuinos) que responden a un uso muy frecuente en la literatura de la SJ y en su acervo cultural:

- Compasivo (7/7)
- Liderazgo de servicio (6/7)
- Aspiración a la excelencia (5/7)

C. Rasgos “mixtos”, cuya puntuación está repartida entre A y B:

- Agentes de cambio (3 A y 4 B)
- Con una gran sensibilidad por la justicia (4 A y 3 B)

- Preocupado por los pobres (3 A y 4 B)
- Toma de decisiones pensando en los “últimos” (4 A y 3 B)

Por tanto, se identifican 11 rasgos (casi el 10 % del total de 103), que son genuinamente jesuíticos (4 rasgos), muy propios del “acervo cultural” de la SJ (3 rasgos), o bien integrables en uno u otro tipo (4 rasgos). La presencia de estos 11 rasgos muestra la identidad propia jesuita, limitada pero significativa, pues constituyen un grupo de rasgos que son específicos y característicos de los egresados de las JBS de UNIJES.

Estos 11 rasgos se distribuyen en los diversos clústeres (excepto en el C3), aunque mayoritariamente en el clúster 4. Esta perspectiva “identitaria” puede ampliarse hasta el 15% de los rasgos si se suman los 4 rasgos identificados como propios y comunes con otras instituciones cristianas, citados anteriormente.

La aproximación realizada lleva a pensar en la dificultad de operacionalizar modelos, como el paradigma Ledesma-Kolvenbach, que tiene una gran consistencia inspiracional pero que contiene dimensiones, como es el caso de la *fides*, que no se pueden trasladar a los modelos de competencias que son evaluables y medibles en las universidades y escuelas de negocios.

#### **5.4 PREGUNTA SECUNDARIA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la sexta fase del *concept mapping* (utilización de los mapas), se mencionó la necesidad de considerar la razón para haber planteado un proceso de conceptualización estructurado, y se señaló que la utilización de los resultados obtenidos dependía, en buena medida, de cuál era el propósito inicial.

A la vista de los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología del *concept mapping*, y con la finalidad de seguir profundizando en el objetivo general de la investigación, especialmente en lo que atañe a cómo se valoran en la práctica los rasgos del perfil de los egresados de las escuelas de negocios jesuitas, en la sexta fase del *concept mapping* se planteó, para su desarrollo ulterior, la conveniencia de preguntar a personas de un nivel directivo jerárquicamente inferior al de los integrantes del *focus group* acerca de su valoración del conjunto de los 103 rasgos.

Por tanto, se plantea y formula una nueva pregunta en este estudio, subordinada a la primera, de la manera siguiente:

**PREGUNTA SECUNDARIA:**

**Los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES ¿Cómo valoran en la práctica el perfil de rasgos de los egresados conceptualizado y valorado por las autoridades institucionales de UNIJES?**

Para responder a esta pregunta, se ha realizado una encuesta a los directivos con responsabilidades académicas en las cinco JBS de UNIJES, en la cual se solicita que valoren el listado de 103 rasgos, desde la experiencia y el conocimiento que tienen de la realidad de sus centros. Con los resultados de dicha encuesta, se podrá examinar la concordancia y correlación de las valoraciones de los dos niveles directivos.

Para llevar a cabo esta fase del estudio, se utiliza la metodología de la encuesta, elaborando un cuestionario con el fin de conocer la valoración de los responsables académicos del listado de 103 rasgos obtenido en el *focus group*. Con los resultados de la encuesta, aplicando técnicas de optimización cualitativa, se puede realizar posteriormente un análisis comparativo entre estos y los obtenidos en el *focus group*, lo cual permite comparar la valoración que efectúan los dos niveles directivos intervinientes: las autoridades institucionales (rectores y directores generales), o nivel directivo 1, y los responsables académicos (decanos, directores de programa, etc.), o nivel directivo 2.

#### **5.4.1 ENCUESTA: DESTINATARIOS, CARACTERÍSTICAS Y APLICACIÓN**

##### **Destinatarios de la encuesta**

El colectivo sobre el cual se centra el estudio son las cinco JBS de UNIJES. En el capítulo 3, ya se identificaron los centros que se corresponden con la tipología de “escuelas de negocios” en UNIJES, que son los siguientes, según las denominaciones abreviadas ya convenidas: DEUSTO, COMILLAS-ICADE, IQS, ESADE y LOYOLA. Por tanto, los destinatarios de la encuesta son los responsables académicos de estos cinco centros.

Con independencia de cómo cada centro denomina y organiza la formación “en negocios”, y dada la previsible heterogeneidad de perfiles profesionales de los posibles destinatarios de la encuesta, se ha seguido un criterio de selección basado principalmente en el nivel de responsabilidad y en las funciones que los responsables académicos desempeñan en su institución. Se ha establecido como criterio general para formar parte de la muestra de la encuesta que sus destinatarios ejerzan responsabilidades directivas en

la escuela de negocios de su institución o, en su caso, en la facultad que la albergue. Por tanto, se trata de personas con un conocimiento directo de sus principales programas formativos, ya sean del ámbito universitario (grado y posgrado/máster) o de la formación directiva (*Executive Education*). En este sentido, se han delimitado y concretado los roles directivos funcionales del público candidato a responder la encuesta de este modo:

- Decano, vicerrector, vicedecano
- Director académico o de programa
- Director de departamento
- Director de instituto, cátedra o centro de investigación

Se utiliza la expresión *responsables académicos* para denominar a los destinatarios de la encuesta, siendo sus campos de responsabilidad los descritos anteriormente. También se han considerado como criterios de selección positiva para incorporarse a la muestra los siguientes: la dedicación a jornada completa y una experiencia profesional mínima de tres años en su institución. La selección e identificación de los/las candidatos/as para responder a la encuesta en cada centro, según los criterios y requisitos ya señalados, se realizó de acuerdo con los máximos responsables de las cinco instituciones.

También se tuvo en cuenta el tamaño de las cinco JBS de UNIJES, en términos de oferta de programas y número de alumnos, de cara a incorporar más o menos destinatarios de cada centro a la muestra. Así, sobre una población potencial de aproximadamente 60 personas que respondían al perfil funcional de “responsables académicos” antes señalado para el conjunto de las cinco JBS de UNIJES, se seleccionaron finalmente 44 personas como muestra de la encuesta, con la siguiente distribución por centros: 10 responsables académicos de DEUSTO, de COMILLAS-ICADE y de ESADE (en total, 30); y 7 en los casos del IQS y LOYOLA (en total, 14). A continuación, se presenta la tabla 5.6 con la ficha técnica de la encuesta:

Tabla 5.6 **Ficha técnica de la encuesta a los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES**

---

Universo:	Responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES
Población potencial:	60 responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES
Muestra escogida:	44 responsables académicos
Respuestas totales:	34 responsables académicos
Respuestas válidas:	30 responsables académicos
% de respuestas s/muestra:	68%

---

Fuente: Elaboración propia

A la vista de los criterios seguidos, se puede considerar que los destinatarios de la encuesta son personas con conocimiento y experiencia sobre las dimensiones claves de la cadena de valor de sus escuelas de negocios, aquellas que tienen que ver con el diseño, la comercialización, la programación, la impartición, la evaluación y la salida profesional de los principales programas formativos de su institución en el ámbito del *management* y “los negocios”. A partir de las respuestas obtenidas en la encuesta, se puede examinar la correlación existente entre la valoración del *focus group* de “autoridades institucionales” sobre los 103 rasgos del perfil de los egresados y la valoración que realizan sobre dicho listado los responsables académicos, personas con responsabilidades más cercanas al desarrollo de la tarea formativa.

### **Características de la encuesta**

El contenido básico utilizado para preguntar a los responsables académicos es el listado con los 103 rasgos del *focus group*. Dicho listado, con los rasgos ordenados por su orden de aparición en el *brainstorming*, se utiliza en la parte principal de la encuesta -la segunda- como la lista de los ítems a responder, utilizando la misma escala de valoración Likert que fue empleada en el *focus group* (de 1 a 5). De esta manera, los resultados obtenidos en la encuesta se pueden comparar con los resultados del *focus group*. Para la primera parte de la encuesta, se definen una serie de preguntas (abiertas, cerradas o semi-cerradas), destinadas a conocer información general de los participantes en la misma. En el anexo 4, se puede consultar el cuestionario completo de la encuesta.

Por tanto, el **cuestionario de la encuesta** se estructura del modo siguiente:

- Presentación: con información sobre el propósito del estudio y las características del cuestionario, así como con las instrucciones sobre el modo de responderlo.
- Primera parte: con seis preguntas para conocer el colectivo que responde, es decir, la institución a la que pertenecen, el nivel de responsabilidad o el cargo que desempeñan, el sexo, los años de experiencia en el centro y el ámbito formativo donde se ha desarrollado y, finalmente, si han participado en encuentros universitarios de UNJES (Loyola I y II).
- Segunda parte: se presenta el listado de los 103 rasgos del perfil de los egresados para que sea valorado de 1 al 5 (1 = “muy poco” y 5 = “mucho”).

### **Aplicación de la encuesta**

La encuesta se llevó a cabo en la segunda parte del año 2014 y se remitió a la muestra ya apuntada, integrada por 44 responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES.

El cuestionario se diseñó y preparó para su emisión mediante el sistema *SurveyMonkey*, un software especializado en la realización de encuestas *online* que permite realizar el proceso completo, desde la emisión de las encuestas a la muestra escogida hasta la parte final en que se procesan los resultados y se presentan mediante tablas y gráficos.

El proceso de aplicación de la encuesta se inició con un mensaje enviado por correo electrónico a los 44 destinatarios por parte del autor del estudio, que se puede encontrar en el anexo 5. En dicho mensaje, después de una breve presentación personal, se expone el objetivo de la investigación y se invita a responder un cuestionario, que se remitirá posteriormente desde el sistema *SurveyMonkey*, indicando que el cuestionario se puede completar en un tiempo breve, que se observará la lógica confidencialidad de los datos obtenidos y que se informará de las principales conclusiones a la finalización del estudio, agradeciendo de antemano la colaboración.

Como ya se ha mostrado en la anterior tabla 5.6, se obtuvieron 34 respuestas de las 44 posibles, de las cuales se descartaron 4 porque llegaron con el cuestionario incompleto, de modo que resultaron válidas 30 respuestas (el 68 %) para ser procesadas y obtener resultados.

## **5.4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

En la primera parte del cuestionario se plantearon varias preguntas para obtener información de carácter general sobre los participantes. De forma resumida, los resultados son los siguientes:

### **1. Institución a la cual perteneces. 5 opciones (Respuesta única)**

- 8 de DEUSTO (sobre 10)
- 5 de COMILLAS-ICADE (sobre 10)
- 6 de IQS (sobre 7)
- 6 de ESADE (sobre 10)
- 5 de LOYOLA (sobre 7)

### **2. Cargo/responsabilidad que desempeñas actualmente. (Respuesta múltiple)**

- 9 Decano, vicerrector, vicedecano.
- 12 Director académico o de programa
- 4 Director de departamento.
- 5 Director de instituto, cátedra o centro de investigación.

### **3. ¿En qué ámbito formativo has desarrollado principalmente tu actividad?**

- 14 Grado
- 12 Posgrado/Máster
- 0 PhD / Doctorado
- 4 Executive Education

### **4. Años de experiencia en la institución**

- 3 personas de 1 a 5 años
- 5 personas de 5 a 10 años
- 22 personas 10 o más años

### **5. Participación en algún encuentro interuniversitario organizado por UNIJES**

(Respuesta múltiple)

- Loyola I: 20 respuestas
- Loyola II: 8 respuestas
- No he participado: 10 respuestas

## 6. Sexo

- 21 hombres
- 9 mujeres

### Valoración promedio de los rasgos

El objetivo de la encuesta es conocer la valoración de los responsables académicos sobre la lista de 103 rasgos obtenida en el *focus group*. Concretamente, la pregunta se reformuló de este modo en los cuestionarios:

**Desde tu experiencia y conocimiento, valora en qué medida se promueven en tu institución / escuela de negocios los siguientes rasgos en el perfil de los egresados.**

(1 muy poco, 2 poco, 3 normal, 4 bastante, 5 mucho)

A continuación, se presenta la lista de 103 rasgos obtenida en el *focus group*.

Los resultados que se obtuvieron en la encuesta se muestran en la tabla 5.7, con la valoración promedio de los rasgos del perfil del egresado jerarquizados de mayor a menor:

Tabla 5.7 **Ranking según la valoración promedio de los rasgos en la encuesta**

Ranking	Nº y rasgo de los egresados	Valoración media
1	51 Buen profesional	4,57
2	17 Sabe trabajar en equipo	4,53
3	5 Visión global, mundial, compleja y abierta	4,5
4	35 Capaces de seguir aprendiendo	4,47
5	1 Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	4,4
6	23 Capacidades de relacionarse con otros	4,37
7	84 Visión estratégica	4,36
8	42 Conocedor de idiomas	4,33
9	83 Disponibilidad para trabajar en el extranjero	4,33
10	12 Gente con sentido crítico	4,3
10	44 Capaz de trabajar con personas distintas a él	4,3
12	20 Responsable de sus actos profesionales	4,27
12	64 Capacidad de negociación	4,27
14	94 Bien armado intelectualmente	4,26
15	34 Colocan el esfuerzo como valor positivo	4,23
16	80 Adaptabilidad	4,22
17	18 Exigentes consigo mismo	4,2
18	59 Sentido común	4,17

19	6	Honestidad	4,13
19	54	Capacidad de trabajar con personal técnico	4,13
19	85	Actitud de contribuir al bien de la sociedad	4,13
22	81	Capacidad de diálogo	4,12
23	53	Visión de futuro	4,1
23	62	Respeto profundo por las personas	4,1
25	21	Iniciativa	4,07
25	46	Sentimiento de pertenencia (a la institución donde se ha estudiado)	4,07
25	57	Liderazgo	4,07
25	76	Aspiración a la excelencia	4,07
29	55	Capaces de tomar decisiones en horizontes inciertos	4,03
30	86	Saber atender a distintos frentes	4,02
31	95	Disciplinado	4
31	98	Capaz de tratar con todo tipo de personas	4
33	26	Flexibles	3,97
34	13	Capaces de hacer avanzar algo en la vida	3,93
34	47	Capacidad de resistencia	3,93
34	52	Emprendedor	3,93
34	60	Saber convivir con los problemas	3,93
38	43	Aprecio por las otras culturas	3,92
39	4	Comprometidos con el entorno y su profesión	3,9
40	16	No todo vale para el éxito	3,88
41	2	Proactivos	3,87
42	14	Agentes de cambio	3,83
42	22	Creativos	3,83
42	49	Optimista	3,83
45	58	Sacrificio	3,82
46	79	Capacidad de servicio	3,82
47	9	Respeto hacia lo diverso	3,8
47	10	Visión por el bien común	3,8
49	66	Capacidad de ver las valías distintas de las personas	3,8
49	87	Capacidad de escucha	3,8
49	97	Sencillez en el trato	3,8
52	82	Imaginación	3,79
53	96	Capacidad de discernimiento	3,77
54	32	Capaces de integrar y reacios a excluir	3,76
55	56	Sin miedo al riesgo	3,76
55	93	Capaz de superar los baches	3,76
55	101	Solidarios	3,76
58	71	Equilibrio en el trato	3,75
59	63	Saber asumir críticas	3,73
60	90	Capacidad de conocimiento de las personas	3,72
61	3	Capacidad de comprender al otro	3,7
62	73	Generoso con la institución (para la que trabaja)	3,69

63	61	No precipitarse en la resolución de problemas	3,67
64	69	Saber reconocer los propios errores	3,66
64	70	Saber celebrar los éxitos de los demás	3,66
66	75	No pactar con la mediocridad	3,64
67	92	Consciente de sus debilidades	3,62
68	37	Ponerse en lugar del otro	3,6
69	68	Lealtad	3,59
69	15	Profundidad	3,57
69	19	Autoconocimiento	3,57
72	39	Liderazgo de servicio	3,57
73	11	Humanistas	3,54
74	77	Actitud de "Magis"	3,49
75	78	Utilizar la autoridad con medida	3,47
76	29	Capaces de aprender del fracaso	3,47
77	67	Capacidad de tomar distancia	3,46
78	8	Con una gran sensibilidad por la justicia	3,45
79	74	No vengativo	3,44
79	91	Altruista	3,44
81	38	Pensamiento profundo	3,43
82	30	Que miren más que su propio ombligo	3,42
83	36	Toma de decisiones pensando en las implicaciones para los "últimos"	3,39
84	28	Capaz de relativizar	3,39
85	40	Equilibrio psicoafectivo	3,36
86	89	No buscar su propio amor, querer e interés	3,32
87	27	Con sentido del humor	3,29
88	31	Conocimiento pensamiento social cristiano	3,27
88	48	Paciencia	3,27
90	7	Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	3,24
91	50	Compasivo	3,22
91	65	Equilibrio interior	3,22
93	100	Preocupado por los pobres	3,21
94	99	Limpio de corazón	3,19
94	45	Capacidad de interiorización	3,16
94	103	Sensibles al humanismo cristiano	3,16
97	72	Entrar con la del otro para salir con la tuya	2,98
98	41	Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia	2,97
99	33	No dejarse llevar por las modas	2,96
100	24	Sensibilidad ecológica en lato sensu	2,9
101	88	Capacidad de contemplación	2,87
102	25	Mala conciencia	2,84
103	102	Abiertos a la transcendencia	2,79

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas reflejan la valoración personal de los encuestados, es decir, sus opiniones sobre el listado de 103 rasgos del perfil de los egresados, aunque éstas se expresen mediante una escala de 1 a 5, en la cual 5 representa la máxima valoración posible y 1, la mínima. Por tanto, hay que tener en cuenta que estos datos son más cualitativos que cuantitativos en orden a su tratamiento y a establecer los análisis y las comparaciones que corresponda. Por ello, a estos resultados de la segunda parte de la encuesta hay que aplicarles una técnica de optimización cualitativa, como se explica a continuación.

### **Optimización cualitativa**

Para realizar una priorización de los rasgos según los resultados de la valoración de los responsables académicos que permita una comparación con los resultados del *focus group*, tanto del listado general como de los cuatro clústeres, de cara a examinar el nivel de correlación existente, se precisa aplicar la técnica de optimización cualitativa, basada en un espacio de órdenes de magnitud, tal como se ha llevado a cabo en otros estudios consultados (Sánchez et al., 2007; Santomà, 2008) y como ya se presentó en el capítulo cuarto.

Para la aplicación de dicha técnica se toma el número total de rasgos  $p = 103$ , utilizado en la encuesta y que se obtuvo en el *focus group*. Las etiquetas que describen las valoraciones individuales corresponden a un orden de magnitud OM (5), en función de la escala Likert que se ha utilizado, de 1 a 5. El número de directivos que responde a la encuesta es  $K = 30$ . En otras palabras: los  $K = 30$  responsables académicos que responden la encuesta valoran los  $p = 103$  rasgos resultantes del *focus group* de acuerdo a una asignación de notas cualitativas OM (5).

El proceso de priorización, según lo apuntado anteriormente, es el siguiente:

1. Definir el rasgo óptimo correspondiente al máximo valor asignado por cada responsable académico a los  $p = 103$  rasgos del *focus group*. Así pues, la lista de rasgos óptimos se expresa como:  $O = (O_1, O_2, \dots, O_{30})$ .
2. Para buscar la distancia euclídea al cuadrado de cada rasgo (i) al óptimo, se utiliza la fórmula siguiente:

$$d_i^2 = d^2(O, E(i)) = \sum_{k=1}^{K=30} (\text{óptima}_k - \text{valoración}_{i,k})^2 \quad \forall i \in \{1 \dots 103\}$$

Aplicada dicha fórmula, se obtiene un número significativo de la distancia total al óptimo de cada una de las ideas o rasgos en este caso (Sánchez et al., 2007; Santomà, 2008).

Cuanto menor sea la distancia al óptimo para cada rasgo, mayor será la valoración global del rasgo por parte de los responsables académicos. Por el contrario, una mayor distancia significa una menor valoración por parte de los mismos.

Teniendo en cuenta el cálculo de las distancias de cada rasgo, se ordena la lista de 103 rasgos en función de su distancia al óptimo, como se muestra en la tabla 5.8. En el caso de coincidir la distancia de dos o más rasgos, se les atribuye la misma posición en el ranking:

Tabla 5.8 **Ranking de los rasgos ponderados según su distancia al óptimo de la encuesta a los responsables académicos.**

Clúster	Rasgos	d <sup>2</sup>	Posición
C1	51. Buen profesional	11	1
C3	17. Sabe trabajar en equipo	12	2
C1	05. Visión global, mundial, compleja y abierta	13	3
C1	35. Capaces de seguir aprendiendo	14	4
C1	01. Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	16	5
C3	23. Capacidades de relacionarse con otros	17	6
C1	84. Visión estratégica	17,3	7
C1	42. Conocedor de idiomas	18	8
C1	83. Disponibilidad para trabajar en el extranjero	18	9
C1	12. Gente con sentido crítico	19	10
C3	44. Capaz de trabajar con personas distintas a él	19	10
C2	20. Responsable de sus actos profesionales	20	12
C3	64. Capacidad de negociación	20	12
C1	94. Bien armado intelectualmente	20,3	14
C2	34. Colocan el esfuerzo como valor positivo	21	15
C1	80. Adaptabilidad	21,3	16
C2	18. Exigentes consigo mismo	22	17
C2	59. Sentido común	23	18
C4	06. Honestidad	24	19
C3	54. Capacidad de trabajar con personal técnico	24	19
C4	85. Actitud de contribuir al bien de la sociedad	24	19
C3	81. Capacidad de diálogo	24,3	22
C1	53. Visión de futuro	25	23
C4	62. Respeto profundo por las personas	25	23

C2	21. Iniciativa	26	25
C4	46. Sentimiento de pertenencia (a la institución donde se ha estudiado)	26	25
C2	57. Liderazgo	26	25
C2	76. Aspiración a la excelencia	26	25
C1	55. Capaces de tomar decisiones en horizontes inciertos	27	29
C1	86. Saber atender a distintos frentes	27,3	30
C2	95. Disciplinado	28	31
C3	98. Capaz de tratar con todo tipo de personas	28	31
C2	26. Flexibles	28,9	33
C1	13. Capaces de hacer avanzar algo en la vida	30	34
C2	47. Capacidad de resistencia	30	34
C1	52. Emprendedor	30	34
C1	60. Saber convivir con los problemas	30	34
C3	43. Aprecio por las otras culturas	30,3	38
C4	04. Comprometidos con el entorno y su profesión	31	39
C4	16. No todo vale para el éxito	31,5	40
C2	02. Proactivos	32	41
C1	14. Agentes de cambio	33	42
C2	22. Creativos	33	42
C2	49. Optimista	33	42
C2	58. Sacrificio	33,3	45
C4	79. Capacidad de servicio	33,3	46
C4	09. Respeto hacia lo diverso	33,9	47
C4	10. Visión por el bien común	33,9	47
C3	66. Capacidad de ver las valías distintas de las personas	34	49
C3	87. Capacidad de escucha	34	49
C3	97. Sencillez en el trato	34	49
C1	82. Imaginación	34,3	52
C1	96. Capacidad de discernimiento	35	53
C3	32. Capaces de integrar y reacios a excluir	35,2	54
C1	56. Sin miedo al riesgo	35,3	55
C2	93. Capaz de superar los baches	35,3	55
C4	101. Solidarios	35,3	55
C3	71. Equilibrio en el trato	35,6	58
C2	63. Saber asumir críticas	36	59
C3	90. Capacidad de conocimiento de las personas	36,3	60
C3	03. Capacidad de comprender al otro	37	61
C2	73. Generoso con la institución (para la que trabaja)	37,3	62
C1	61. No precipitarse en la resolución de problemas	38	63
C2	69. Saber reconocer los propios errores	38,3	64
C2	70. Saber celebrar los éxitos de los demás	38,3	64
C2	92. Consciente de sus debilidades	39,3	66
C3	37. Ponerse en lugar del otro	40	67
C2	68. Lealtad	40,3	68
C1	15. Profundidad	41	69
C2	19. Autoconocimiento	41	69
C4	39. Liderazgo de servicio	41	69
C4	11. Humanistas	41,9	72
C2	75. No pactar con la mediocridad	42,5	73
C2	77. Actitud de "Magis"	43,4	74
C3	78. Utilizar la autoridad con mesura	43,8	75
C2	29. Capaces de aprender del fracaso	44	76

C1	67. Capacidad de tomar distancia	44,3	77
C4	08. Con una gran sensibilidad por la justicia	44,6	78
C2	74. No vengativo	44,8	79
C4	91. Altruista	44,8	79
C1	38. Pensamiento profundo	45	81
C4	30. Que miren más que su propio ombligo	45,3	82
C4	36. Toma de decisiones pensando en las implicaciones para los "últimos"	46,2	83
C2	28. Capaz de relativizar	46,3	84
C2	40. Equilibrio psicoafectivo	47,3	85
C4	89. No buscar su propio amor, querer e interés	48,3	86
C2	27. Con sentido del humor	49,3	87
C4	31. Conocimiento pensamiento social cristiano	50	88
C2	48. Paciencia	50	88
C4	07. Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	50,9	90
C2	50. Compasivo	51,3	91
C2	65. Equilibrio interior	51,3	91
C4	100. Preocupado por los pobres	51,8	93
C2	45. Capacidad de interiorización	53,3	94
C4	99. Limpio de corazón	52,3	94
C4	103. Sensibles al humanismo cristiano	53,3	94
C4	72. Entrar con la del otro para salir con la tuya	58,7	97
C4	41. Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia	59	98
C2	33. No dejarse llevar por las modas	59,3	99
C4	24. Sensibilidad ecológica en lato sensu	61	100
C2	88. Capacidad de contemplación	62	101
C4	25. Mala conciencia	62,9	102
C4	102. Abiertos a la transcendencia	64,3	103

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.8, se muestra la clasificación ordenada del conjunto de rasgos ponderados según su distancia al óptimo de la encuesta, y también se hace referencia al clúster al cual pertenecen (C). Del análisis de estos resultados de la encuesta, cabe apuntar las siguientes observaciones:

### **Los rasgos más valorados en la encuesta**

Los 15 rasgos más valorados por los responsables académicos que han respondido a la encuesta y, por tanto, a una menor distancia del óptimo, se muestran en la siguiente tabla 5.9.

Tabla 5.9 Los 15 rasgos más valorados de la encuesta

Clúster	Rasgos más valorados	d <sup>2</sup>	Posición
C1	51 Buen profesional	11	1
C3	17 Sabe trabajar en equipo	12	2
C1	5 Visión global, mundial, compleja y abierta	13	3
C1	35 Capaces de seguir aprendiendo	14	4
C1	1 Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	16	5
C3	23 Capacidades de relacionarse con otros	17	6
C1	84 Visión estratégica	17,3	7
C1	42 Conocedor de idiomas	18	8
C1	83 Disponibilidad para trabajar en el extranjero	18	9
C1	12 Gente con sentido crítico	19	10
C3	44 Capaz de trabajar con personas distintas a él	19	10
C2	20 Responsable de sus actos profesionales	20	12
C3	64 Capacidad de negociación	20	12
C1	94 Bien armado intelectualmente	20,3	14
C2	34 Colocan el esfuerzo como valor positivo	21	15

Fuente: Elaboración propia

Estos 15 rasgos, los más valorados en la encuesta según los responsables académicos, reflejan un **perfil del egresado de las escuelas de negocios jesuitas** que se caracterizaría por ser:

Un buen profesional, que sabe trabajar en equipo; con una visión global, mundial, compleja y abierta; capaz de seguir aprendiendo; con una formación completa en los aspectos técnicos, competenciales y personales; capaz de relacionarse con otros; con visión estratégica; conocedor de idiomas y con disponibilidad para trabajar en el extranjero; con sentido crítico y capaz de trabajar con personas distintas; responsable de sus actos profesionales y con capacidad de negociación; una persona bien armada intelectualmente, que coloca el esfuerzo como valor positivo.

Si se observan estos **primeros quince rasgos** del ranking, con una distancia a la óptima (d<sup>2</sup>) igual o inferior a 21, se constata que **la mayoría de los rasgos (9) pertenecen al clúster 1**, mientras que los rasgos restantes corresponden a los clústeres 2 y 3. Llama la atención que **del clúster 4 no haya ningún rasgo situado entre los primeros quince**.

Concretamente, la distribución de los 15 rasgos más valorados en la encuesta (a menos distancia de la óptima) es la siguiente:

C1 - Competencias profesionales: 9 rasgos

C2 - Competencias intrapersonales: 2 rasgos

C3 - Competencias interpersonales: 4 rasgos

C4 - Responsabilidad social: 0 rasgos

### Los rasgos menos valorados de la encuesta

Respecto a los rasgos del perfil de los egresados peor valorados, con una muy considerable distancia al óptimo y situados entre los 16 últimos del listado de 103, figuran los que se presentan en la tabla 5.10, ordenados por su posición en el ranking.

Tabla 5.10 Los 16 rasgos menos valorados de la encuesta

Clúster	Rasgos menos valorados	d <sup>2</sup>	Posición
C4	31. Conocimiento pensamiento social cristiano	50	88
C2	48. Paciencia	50	88
C4	7. Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	50,9	90
C2	50. Compasivo	51,3	91
C2	65. Equilibrio interior	51,3	91
C4	100. Preocupado por los pobres	51,8	93
C2	45. Capacidad de interiorización	53,3	94
C4	99. Limpio de corazón	53,3	94
C4	103. Sensibles al humanismo cristiano	53,3	94
C4	72. Entrar con la del otro para salir con la tuya	58,7	97
C4	41. Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia	59	98
C2	33. No dejarse llevar por las modas	59,3	99
C4	24. Sensibilidad ecológica en lato sensu	61	100
C2	88. Capacidad de contemplación	62	101
C4	25. Mala conciencia	62,9	102
C4	102. Abiertos a la transcendencia	64,3	103

Fuente: Elaboración propia

Si se observan **los últimos rasgos situados del ranking**, con una distancia igual o superior a 50, son 16 y no 15 como en el caso anterior, al empatar dos rasgos en la distancia de 50. Se comprueba que **una mayoría significativa corresponden al clúster**

**4, Responsabilidad social** (10), y los restantes (6) son del clúster 2, de modo que no hay ningún rasgo de los clústeres 1 y 3 entre los peor situados del ranking. Concretamente, la distribución es la siguiente:

- C1 - Competencias profesionales: 0 rasgos
- C2 - Competencias intrapersonales: 6 rasgos
- C3 - Competencias inter-personales: 0 rasgos
- C4 - Responsabilidad social: 10 rasgos

#### **Valoración de los rasgos por su agrupación en clústeres.**

Si se observan los promedios de valoración de los rasgos agrupados por clústeres (datos de la media de distancias de cada clúster), como se muestra en la tabla 5.11, **el clúster 1 (Competencias profesionales) es el más valorado en conjunto** (menor distancia media al óptimo) y **el clúster 4 (Responsabilidad social) es el menos valorado**, el tercer clúster queda en segundo lugar y el segundo clúster el tercero en la valoración de conjunto.

Tabla 5.11 **Ranking de clústeres por su media de distancias al óptimo**

<b>Clúster</b>	<b>Nº rasgos</b>	<b>Media distancias encuesta</b>
C1	24	26,80
C3	18	29,68
C2	35	38,08
C4	26	43,49

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados concuerdan con lo reseñado anteriormente, eso es, que **entre los 15 rasgos mejor valorados son mayoría los pertenecientes al clúster 1 y no hay ninguno del clúster 4**. Del mismo modo, se observa que **entre los 16 peor valorados son mayoría los del clúster 4** y que no hay ninguno de los clústeres 1 y 3, al quedar ambos clústeres en primer y segundo lugar, respectivamente, como muestra la tabla 5.11.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea el interés de analizar los 4 clústeres mediante una priorización interna de los mismos, en función de las distancias al óptimo, con el objeto de conocer el ranking de los rasgos en cada uno de ellos, subrayar los cinco rasgos más valorados de cada clúster y destacar los situados entre los 30 primeros y los 30 últimos del listado de 103 rasgos. A continuación, se da cuenta de todo ello.

El clúster 1, Competencias profesionales (24 rasgos), se puede ordenar de menor a mayor distancia al óptimo como se presenta en la tabla 5.12.:

Tabla 5.12 Clúster 1 Competencias profesionales, según distancias al óptimo

Rasgos	d <sup>2</sup>	Posición
51. Buen profesional	11	1
05. Visión global, mundial, compleja y abierta	13	3
35. Capaces de seguir aprendiendo	14	4
01. Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	16	5
84. Visión estratégica	17,3	7
42. Conocedor de idiomas	18	8
83. Disponibilidad para trabajar en el extranjero	18	9
12. Gente con sentido crítico	19	10
94. Bien armado intelectualmente	20,3	14
80. Adaptabilidad	21,3	16
53. Visión de futuro	25	23
55. Capaces de tomar decisiones en horizontes inciertos	27	29
86. Saber atender a distintos frentes	27,3	30
13. Capaces de hacer avanzar algo en la vida	30	34
52. Emprendedor	30	34
60. Saber convivir con los problemas	30	34
14. Agentes de cambio	33	42
82. Imaginación	34,3	52
96. Capacidad de discernimiento	35	53
56. Sin miedo al riesgo	35,3	55
61. No precipitarse en la resolución de problemas	38	63
15. Profundidad	41	69
67. Capacidad de tomar distancia	44,3	77
38. Pensamiento profundo	45	81

Fuente: Elaboración propia

Los rasgos del perfil del egresado del **clúster 1, Competencias profesionales**, situados **entre los 30 primeros son más de la mitad (13 de 24): buen profesional, con visión global, mundial, compleja y abierta; capaz de seguir aprendiendo y con una formación completa en los aspectos técnicos, competenciales y personales; con visión estratégica;** conocedor de idiomas y con disponibilidad para trabajar en el extranjero; con sentido crítico; bien armado intelectualmente; adaptable; con visión de futuro; capaz de tomar decisiones en horizontes inciertos y de saber atender a distintos frentes. En

cambio, obtienen la peor valoración en este primer clúster, situándose entre los 30 últimos del conjunto, rasgos como: pensamiento profundo (81/103) y capacidad de tomar distancia (77/103).

El clúster 2, Competencias Intrapersonales (36 rasgos), se presenta ordenado según las distancia al óptimo en la tabla 5.13.

Tabla 5.13 **Clúster 2 Competencias intra- personales, según distancias al óptimo**

<b>Rasgos</b>	<b>d<sup>2</sup></b>	<b>Posición</b>
20. Responsable de sus actos profesionales	20	12
34. Colocan el esfuerzo como valor positivo	21	15
18. Exigentes consigo mismo	22	17
59. Sentido común	23	18
21. Iniciativa	26	25
57. Liderazgo	26	25
76. Aspiración a la excelencia	26	25
95. Disciplinado	28	31
26. Flexibles	28,9	33
47. Capacidad de resistencia	30	34
02. Proactivos	32	41
22. Creativos	33	42
49. Optimista	33	42
58. Sacrificio	33,3	45
93. Capaz de superar los baches	35,3	55
63. Saber asumir críticas	36	59
73. Generoso con la institución (para la que trabaja)	37,3	62
69. Saber reconocer los propios errores	38,3	64
70. Saber celebrar los éxitos de los demás	38,3	64
92. Consciente de sus debilidades	39,3	66
68. Lealtad	40,3	68
19. Autoconocimiento	41	69
75. No pactar con la mediocridad	42,5	73
77. Actitud de "Magis"	43,4	74
29. Capaces de aprender del fracaso	44	76
74. No vengativo	44,8	79
28. Capaz de relativizar	46,3	84
40. Equilibrio psicoafectivo	47,3	85
27. Con sentido del humor	49,3	87
48. Paciencia	50	88
50. Compasivo	51,3	91

65. Equilibrio interior	51,3	91
45. Capacidad de interiorización	53,3	94
33. No dejarse llevar por las modas	59,3	99
88. Capacidad de contemplación	62	101

Fuente: Elaboración propia

El clúster 2 es el más numeroso, y sitúa entre los 30 rasgos con mayor valoración del conjunto de los 103 aquellas **competencias intrapersonales** que caracterizan a una **persona responsable de sus actos profesionales, que valora el esfuerzo como valor positivo, que es exigente consigo misma; con sentido común e iniciativa**, liderazgo y aspiración a la excelencia. Por el contrario, entre los rasgos peor valorados de este clúster, y que ocupan posiciones entre los 30 peor valorados de los 103, figuran los siguientes: capacidad de contemplación (101/103), no dejarse llevar por las modas (99/103), capacidad de interiorización (94/103), equilibrio interior (91), compasivo (91), paciencia (88), con sentido del humor (87), equilibrio psicoafectivo (85), capaz de relativizar (84), no vengativo (79), capaz de aprender del fracaso (76), actitud de “Magis” (74), no pactar con la mediocridad (73) y autoconocimiento (70/103).

El clúster 3, Competencias Interpersonales, con el menor número de rasgos (18), presenta las distancias al óptimo que se reflejan en la tabla 5.14.

Tabla 5.14 **Clúster 3 Competencias interpersonales, según distancias al óptimo**

Rasgos	d <sup>2</sup>	Posición
17. Sabe trabajar en equipo	12	2
23. Capacidades de relacionarse con otros	17	6
44. Capaz de trabajar con personas distintas a él	19	10
64. Capacidad de negociación	20	12
54. Capacidad de trabajar con personal técnico	24	19
81. Capacidad de diálogo	24,3	22
98. Capaz de tratar con todo tipo de personas	28	31
43. Aprecio por las otras culturas	30,3	38
66. Capacidad de ver las valías distintas de las personas	34	49
87. Capacidad de escucha	34	49
97. Sencillez en el trato	34	49
32. Capaces de integrar y reacios a excluir	35,2	54
71. Equilibrio en el trato	35,6	58
90. Capacidad de conocimiento de las personas	36,3	60

03. Capacidad de comprender al otro	37	61
37. Ponerse en lugar del otro	40	67
78. Utilizar la autoridad con mesura	43,8	75

Fuente: Elaboración propia

En este tercer clúster (18 rasgos) de **competencias intrapersonales**, sobresalen por su valoración y menor distancia al óptimo, situándose entre los 30 primeros rasgos del conjunto de 103, los que caracterizan a una **persona que sabe trabajar en equipo, capaz de relacionarse con otros y de trabajar con personas distintas; con capacidad de negociación y de trabajar con personal técnico**; con capacidad de diálogo. Por el contrario, de este clúster solamente figura un rasgo entre los 30 últimos del ranking de la encuesta, concretamente el siguiente: utilizar la autoridad con mesura (75/103).

El clúster 4, Responsabilidad social, está integrado por 26 rasgos, que se presentan en la siguiente tabla 5.15 ordenados de menor a mayor distancia al óptimo.

Tabla 5.15 Clúster 4 Responsabilidad social, según distancias al óptimo

Rasgos	d <sup>2</sup>	Posición
06. Honestidad	24	19
85. Actitud de contribuir al bien de la sociedad	24	19
62. Respeto profundo por las personas	25	23
46. Sentimiento de pertenencia (a la institución donde se ha estudiado)	26	25
04. Comprometidos con el entorno y su profesión	31	39
16. No todo vale para el éxito	31,5	40
79. Capacidad de servicio	33,3	46
09. Respeto hacia lo diverso	33,9	47
10. Visión por el bien común	33,9	47
101. Solidarios	35,3	55
39. Liderazgo de servicio	41	69
11. Humanistas	41,9	72
08. Con una gran sensibilidad por la justicia	44,6	78
91. Altruista	44,8	79
30. Que miren más que su propio ombligo	45,3	82
36. Toma de decisiones pensando en las implicaciones para los "últimos"	46,2	83
89. No buscar su propio amor, querer e interés	48,3	86
31. Conocimiento pensamiento social cristiano	50	88
07. Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	50,9	90

100. Preocupado por los pobres	51,8	93
99. Limpio de corazón	52,3	94
103. Sensibles al humanismo cristiano	53,3	94
72. Entrar con la del otro para salir con la tuya	58,7	97
41. Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia	59	98
24. Sensibilidad ecológica en lato sensu	61	100
25. Mala conciencia	62,9	102
102. Abiertos a la trascendencia	64,3	103

Fuente: Elaboración propia

**En el cuarto clúster**, se observa un **posicionamiento inverso al del primer clúster**, pues sitúa **muchos más rasgos entre las últimas posiciones** que entre las primeras del listado de 103. Concretamente, sitúa 15 de sus 26 rasgos entre los 30 peor valorados del conjunto, y solamente 4 entre los 30 primeros rasgos del perfil del egresado, los que caracterizan a una **persona honesta y con actitud de contribuir al bien de la sociedad; con un respeto profundo por las personas y con un sentimiento de pertenencia a la institución donde ha estudiado.**

## **RESPUESTA A LA PREGUNTA SECUNDARIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Realizada la encuesta a los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES, se ha podido establecer cuál es la valoración que realizan estos directivos (nivel directivo 2) sobre el conjunto de rasgos del perfil del egresado que se obtuvo en la fase anterior, cuando se aplicó la metodología del *concept mapping* al *focus group* formado por las autoridades institucionales de UNIJES (nivel directivo 1).

La aplicación de la técnica de optimización cualitativa ha permitido presentar el listado de los 103 rasgos ordenados según sus distancias al óptimo, así como presentar los resultados por clústeres, una vez aplicada dicha técnica.

La valoración de los rasgos por parte de los responsables académicos evidencia unos resultados claramente diferenciados o discordantes con relación a la valoración realizada por las autoridades institucionales, lo cual es objeto de un análisis comparativo en el siguiente apartado. La valoración claramente diferenciada de la lista de rasgos por parte de los dos niveles directivos intervinientes, a la vista del conjunto de resultados y del

análisis comparativo citado, será objeto de atención en el último capítulo del trabajo, cuando se presenten las conclusiones.

## 5.5 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS PRINCIPAL Y SECUNDARIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar un análisis comparativo entre las respuestas a las preguntas principal y secundaria de la investigación, es necesario calcular las distancias al óptimo de las valoraciones que realizan los expertos del *focus group* (las autoridades institucionales) y, una vez obtenidas, compararlas con las distancias al óptimo de las valoraciones de los responsables académicos, ya calculadas en el apartado anterior, para conocer la correlación existente.

Para realizar el cálculo de las distancias en las valoraciones del *focus group*, se ha aplicado el proceso de optimización cualitativa del mismo modo que se hizo con la encuesta. Los resultados se muestran en la tabla 5.16.

Tabla 5.16 **Ranking de los rasgos ponderados según su distancia al óptimo de la valoración realizada en el *focus group*.**

Clúster	Rasgos	d2	Posición
C4	62. Respeto profundo por las personas	3	1
C4	07. Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	4	2
C1	01. Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	5	3
C3	37. Ponerse en lugar del otro	6	4
C2	40. Equilibrio psicoafectivo	6	4
C4	79. Capacidad de servicio	6	4
C4	85. Actitud de contribuir al bien de la sociedad	6	4
C4	04. Comprometidos con el entorno y su profesión	7	8
C2	57. Liderazgo	7	8
C4	06. Honestidad	8	10
C4	09. Respeto hacia lo diverso	8	10
C2	21. Iniciativa	8	10
C2	68. Lealtad	8	10
C2	77. Actitud de "Magis"	8	10
C3	81. Capacidad de diálogo	8	10
C4	100. Preocupado por los pobres	8	10
C4	102. Abiertos a la transcendencia	8	10

C4	16. No todo vale para el éxito	9	18
C3	17. Sabe trabajar en equipo	9	18
C2	18. Exigentes consigo mismo	9	18
C2	45. Capacidad de interiorización	9	18
C2	50. Compasivo	9	18
C1	55. Capaces de tomar decisiones en horizontes inciertos	9	18
C3	87. Capacidad de escucha	9	18
C1	96. Capacidad de discernimiento	9	18
C4	99. Limpio de corazón	9	18
C4	36. Toma de decisiones pensando en las implicaciones para los "últimos"	10	27
C4	46. Sentimiento de pertenencia (a la institución donde se ha estudiado)	10	27
C1	51. Buen profesional	10	27
C2	65. Equilibrio interior	10	27
C4	103. Sensibles al humanismo cristiano	10	27
C3	03. Capacidad de comprender al otro	11	32
C1	13. Capaces de hacer avanzar algo en la vida	11	32
C4	39. Liderazgo de servicio	11	32
C4	41. Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia	11	32
C2	59. Sentido común	11	32
C2	69. Saber reconocer los propios errores	11	32
C2	76. Aspiración a la excelencia	11	32
C3	78. Utilizar la autoridad con mesura	11	32
C1	84. Visión estratégica	11	32
C4	101. Solidarios	11	32
C4	11. Humanistas	12	42
C1	15. Profundidad	12	42
C4	24. Sensibilidad ecológica en lato sensu	12	42
C1	42. Conocedor de idiomas	12	42
C1	53. Visión de futuro	12	42
C1	60. Saber convivir con los problemas	12	42
C2	63. Saber asumir críticas	12	42
C1	94. Bien armado intelectualmente	12	42
C2	22. Creativos	13	50
C3	23. Capacidades de relacionarse con otros	13	50
C1	38. Pensamiento profundo	13	50
C2	75. No pactar con la mediocridad	13	50
C1	86. Saber atender a distintos frentes	13	50
C3	90. Capacidad de conocimiento de las personas	13	50
C2	20. Responsable de sus actos profesionales	14	56

C4	31. Conocimiento pensamiento social cristiano	14	56
C1	52. Emprendedor	14	56
C2	58. Sacrificio	14	56
C3	64. Capacidad de negociación	14	56
C3	66. Capacidad de ver las valías distintas de las personas	14	56
C1	80. Adaptabilidad	14	56
C4	89. No buscar su propio amor, querer e interés	14	56
C4	91. Altruista	14	56
C2	92. Consciente de sus debilidades	14	56
C2	93. Capaz de superar los baches	14	56
C3	98. Capaz de tratar con todo tipo de personas	14	56
C4	30. Que miren más que su propio ombligo	15	68
C2	48. Paciencia	15	68
C2	02. Proactivos	16	70
C4	08. Con una gran sensibilidad por la justicia	16	70
C2	19. Autoconocimiento	16	70
C2	33. No dejarse llevar por las modas	16	70
C1	35. Capaces de seguir aprendiendo	16	70
C3	43. Aprecio por las otras culturas	16	70
C2	73. Generoso con la institución (para la que trabaja)	16	70
C1	82. Imaginación	16	70
C1	05. Visión global, mundial, compleja y abierta	17	78
C4	25. Mala conciencia	17	78
C3	32. Capaces de integrar y reacios a excluir	17	78
C3	71. Equilibrio en el trato	17	78
C2	88. Capacidad de contemplación	17	78
C2	95. Disciplinado	17	78
C3	97. Sencillez en el trato	17	78
C4	10. Visión por el bien común	18	85
C1	12. Gente con sentido crítico	18	85
C1	14. Agentes de cambio	18	85
C3	44. Capaz de trabajar con personas distintas a él	18	85
C1	56. Sin miedo al riesgo	18	85
C2	27. Con sentido del humor	19	90
C1	61. No precipitarse en la resolución de problemas	19	90
C1	67. Capacidad de tomar distancia	19	90
C2	70. Saber celebrar los éxitos de los demás	19	90
C2	47. Capacidad de resistencia	20	94
C2	74. No vengativo	20	94
C1	83. Disponibilidad para trabajar en el extranjero	20	94
C2	29. Capaces de aprender del fracaso	21	97

C3	54. Capacidad de trabajar con personal técnico	21	97
C2	34. Colocan el esfuerzo como valor positivo	22	99
C2	49. Optimista	22	99
C2	28. Capaz de relativizar	24	101
C4	72. Entrar con la del otro para salir con la tuya	24	101
C2	26. Flexibles	27	103

Fuente: Elaboración propia

La puntuación de una correlación se sitúa entre los valores -1 y 1 (correlación perfecta), siendo 0 el resultado correlación nula. Los valores intermedios, positivos o negativos, se suelen corresponder con una correlación muy alta (entre 0,9 y 0,99); alta (entre 0,7 y 0,89); moderada (entre 0,4 y 0,69); baja (entre 0,2 y 0,39) y muy baja (entre 0,01 y 0,19).

Una correlación alta o baja entre los listados que reflejan las distancias del *focus group* y de la encuesta indicará, respectivamente, el mayor o menor nivel de coincidencia o concordancia entre los dos niveles directivos en referencia a su valoración de los rasgos del perfil de los egresados de las JBS de UNIJES, un aspecto misional clave para orientar y desarrollar la formación que imparten en estos centros.

La comparación entre los resultados del *focus group* y los de la encuesta se establece en relación con las distancias calculadas según las órdenes de magnitud y también en relación con las posiciones obtenidas. En ambos casos, la correlación calculada se representa en las figuras 5.8 y 5.9.

En las dos figuras, se observa una **correlación muy baja** entre las valoraciones realizadas por los participantes en la encuesta y en el *concept mapping*, lo cual significa que **no existe prácticamente concordancia entre las valoraciones que realizan el nivel directivo 1** (autoridades institucionales de UNIJES) **y el nivel directivo 2** (los responsables académicos de las JBS de UNIJES).

La correlación entre las distancias resultantes de las valoraciones realizadas por los participantes en la encuesta y las valoraciones de los participantes en el *focus group* es de 0,031821745, como se muestra en la figura 5.8.

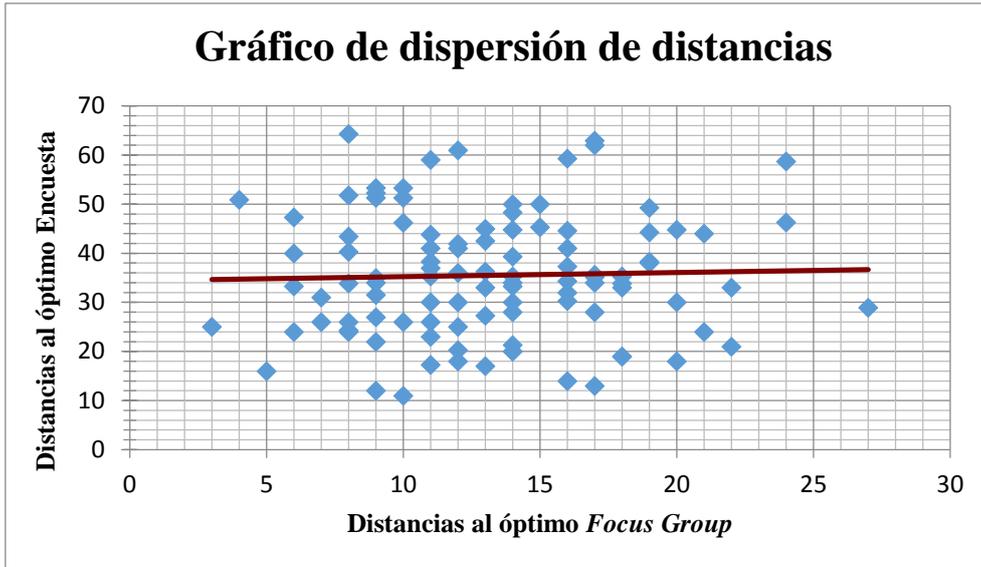


Figura 5.8 Gráfico de dispersión de distancias

Fuente: Elaboración propia

La correlación resultante entre las posiciones de los rankings obtenidos de los participantes en la encuesta y de los participantes en el *focus group* es de 0,026083049, como se puede observar en la figura 5.9.

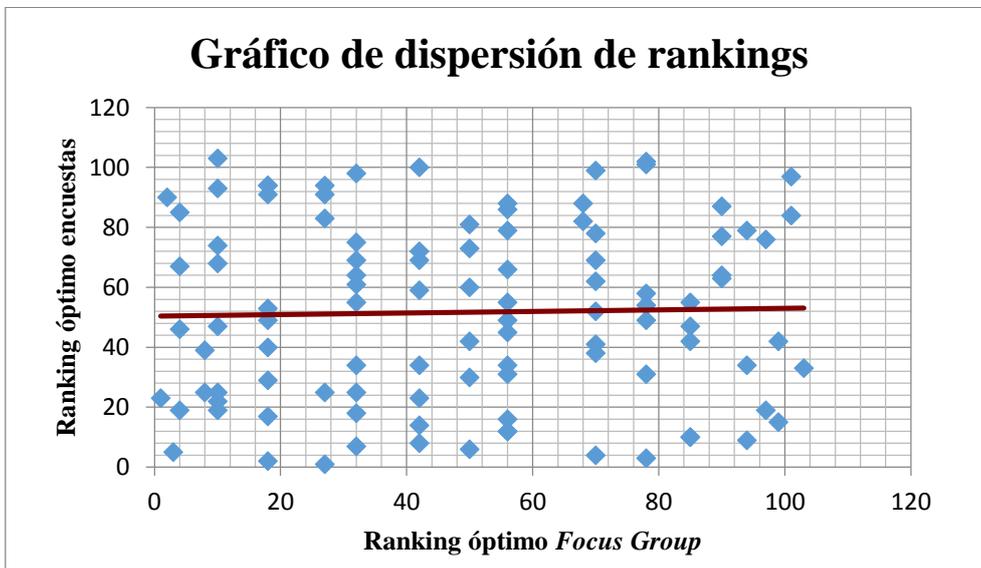


Figura 5.9 Gráfico de dispersión de posiciones en el ranking

Fuente: Elaboración propia

La comparación entre las valoraciones de las autoridades institucionales y de los responsables académicos presenta una correlación muy baja.

A continuación, con la finalidad de ampliar la perspectiva de la comparación a los clústeres, se procede a calcular la correlación entre las distancias obtenidas de la valoración de los participantes en el *focus group* y las obtenidas en la encuesta en cada clúster. Los resultados muestran que igualmente se da una correlación muy baja o baja en los clústeres, lo cual refuerza la apreciación anterior sobre la elevada divergencia valorativa entre las autoridades institucionales y los responsables académicos, también observable en los cuatro clústeres, aunque con diferente intensidad. Estos resultados se muestran seguidamente, con una breve explicación y las figuras correspondientes.

### Clúster 1: Competencias profesionales (24 rasgos)

La correlación entre las distancias resultantes de las valoraciones realizadas por los participantes en la encuesta y en el *focus group* es baja, con un valor de 0,20802085, como se muestra en la figura 5.10.

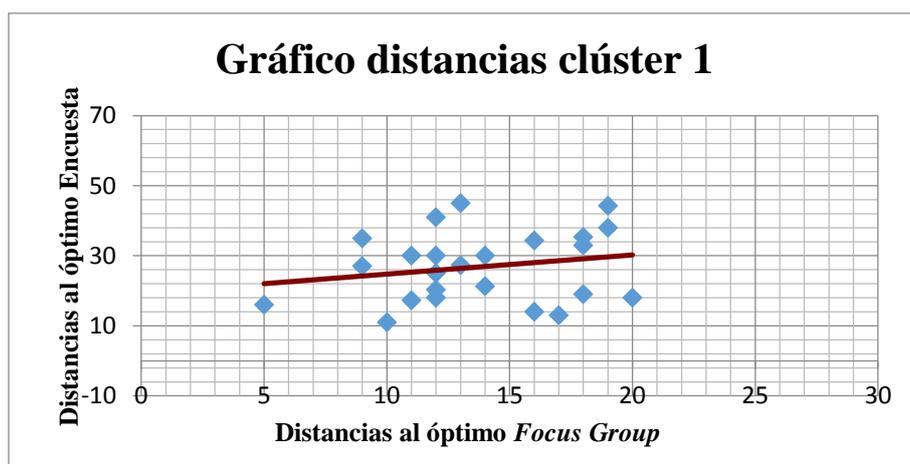


Figura 5.10 Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 1

Fuente: Elaboración propia

### Clúster 2: Competencias intrapersonales (35 rasgos)

La correlación entre las distancias resultantes de las valoraciones de la encuesta y del *focus group* es muy baja, con un valor de: - 0,013757318, como se muestra en la siguiente figura 5.11.

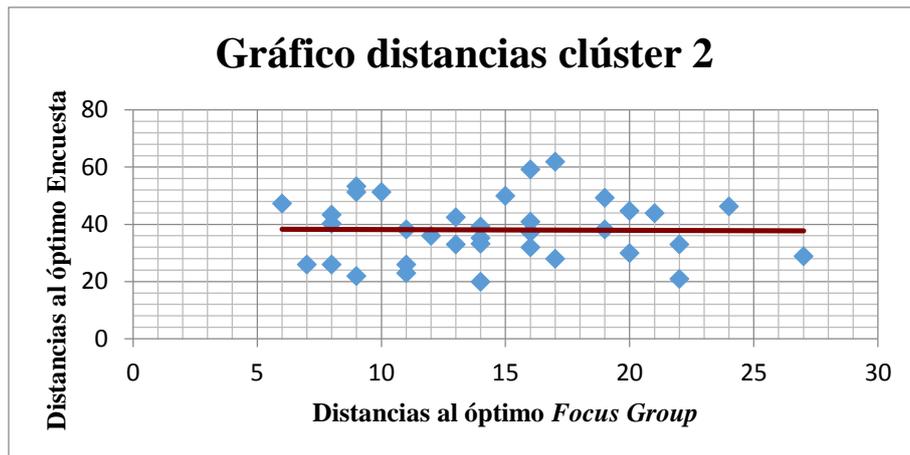


Figura 5.11 Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 2

Fuente: Elaboración propia

### Clúster 3: Competencias interpersonales (18 rasgos)

La correlación entre las distancias resultantes de las valoraciones realizadas en la encuesta y en el *focus group* en el clúster 3 es baja, con un valor de 0,246679091, como se muestra en la figura 5.12.

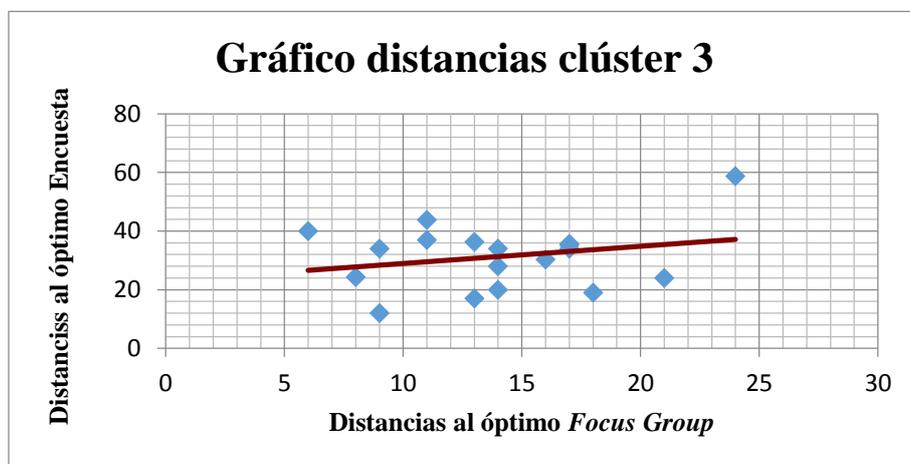


Figura 5.12 Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 3

Fuente: Elaboración propia

### Clúster 4: Responsabilidad social (26 rasgos)

La correlación entre las distancias resultantes de las valoraciones realizadas por los participantes en la encuesta y las valoraciones de los participantes en el *focus group* es baja, con un valor de 0,347193685, como se muestra en la figura 5.13.

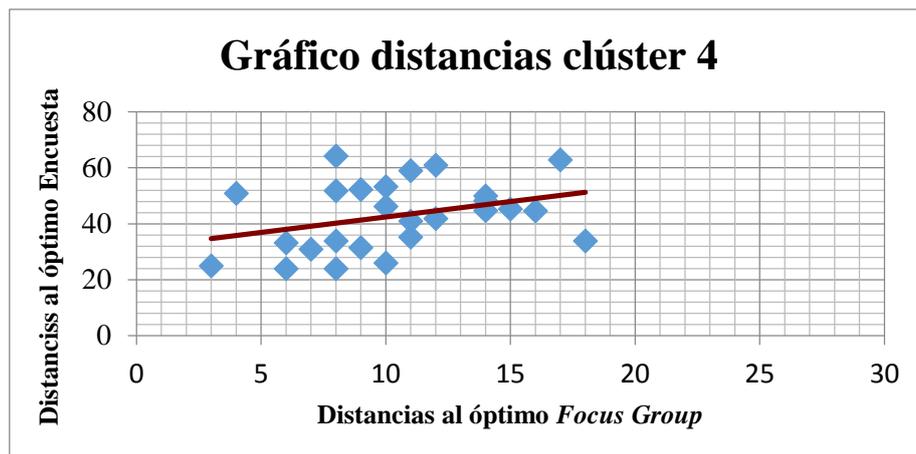


Figura 5.13 Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 4

Fuente: Elaboración propia

Una forma complementaria de observar la discordancia entre las valoraciones realizadas por los dos niveles directivos consiste en examinar y comparar el diferencial de posiciones de los rasgos en sus respectivos rankings. En la siguiente tabla 5.17, se observa dicho diferencial de posiciones entre el *focus group* y la encuesta. Los quince rasgos con menor distancia al óptimo y, por tanto, mejor valorados en el *focus group*, al examinar las posiciones que ocupan en la encuesta pierden un total de 556 posiciones (37 de media cada uno).

Tabla 5.17 Diferencial de posiciones de los rasgos entre el *focus group* y la encuesta

Cl.	Rasgos	d <sup>2</sup>	Posición		Dif.
			FG	Enc.	
C4	62 Respeto profundo por las personas	3	1	23	-22
C4	7 Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	4	2	90	-88
C1	1 Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	5	3	5	-2
C3	37 Ponerse en lugar del otro	6	4	67	-63
C2	40 Equilibrio psicoafectivo	6	4	85	-81
C4	79 Capacidad de servicio	6	4	46	-42
C4	85 Actitud de contribuir al bien de la sociedad	6	4	19	-15
C4	4 Comprometidos con el entorno y su profesión	7	8	39	-31
C2	57 Liderazgo	7	8	25	-17
C4	6 Honestidad	8	10	19	-9
C4	9 Respeto hacia lo diverso	8	10	47	-37
C2	21 Iniciativa	8	10	25	-15
C2	68 Lealtad	8	10	68	-58
C2	77 Actitud de "Magis"	8	10	74	-64

C3	81	Capacidad de diálogo	8	10	22	-12
C4	100	Preocupado por los pobres	8	10	93	-83
C4	102	Abiertos a la trascendencia	8	10	103	-93
C4	16	No todo vale para el éxito	9	18	40	-22
C3	17	Sabe trabajar en equipo	9	18	2	16
C2	18	Exigentes consigo mismo	9	18	17	1
C2	45	Capacidad de interiorización	9	18	94	-76
C2	50	Compasivo	9	18	91	-73
C1	55	Capaces de tomar decisiones en horizontes inciertos	9	18	29	-11
C3	87	Capacidad de escucha	9	18	49	-31
C1	96	Capacidad de discernimiento	9	18	53	-35
C4	99	Limpio de corazón	9	18	94	-76
C4	36	Toma de decisiones pensando en las implicaciones para los "últimos"	10	27	83	-56
C4	46	Sentimiento de pertenencia (a la institución donde se ha estudiado)	10	27	25	2
C1	51	Buen profesional	10	27	1	26
C2	65	Equilibrio interior	10	27	91	-64
C4	103	Sensibles al humanismo cristiano	10	27	94	-67
C3	3	Capacidad de comprender al otro	11	32	61	-29
C1	13	Capaces de hacer avanzar algo en la vida	11	32	34	-2
C4	39	Liderazgo de servicio	11	32	69	-37
C4	41	Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia	11	32	98	-66
C2	59	Sentido común	11	32	18	14
C2	69	Saber reconocer los propios errores	11	32	64	-32
C2	76	Aspiración a la excelencia	11	32	25	7
C3	78	Utilizar la autoridad con mesura	11	32	75	-43
C1	84	Visión estratégica	11	32	7	25
C4	101	Solidarios	11	32	55	-23
C4	11	Humanistas	12	42	72	-30
C1	15	Profundidad	12	42	69	-27
C4	24	Sensibilidad ecológica en lato sensu	12	42	100	-58
C1	42	Conocedor de idiomas	12	42	8	34
C1	53	Visión de futuro	12	42	23	19
C1	60	Saber convivir con los problemas	12	42	34	8
C2	63	Saber asumir críticas	12	42	59	-17
C1	94	Bien armado intelectualmente	12	42	14	28
C2	22	Creativos	13	50	42	8
C3	23	Capacidades de relacionarse con otros	13	50	6	44
C1	38	Pensamiento profundo	13	50	81	-31
C2	75	No pactar con la mediocridad	13	50	73	-23

C1	86	Saber atender a distintos frentes	13	50	30	20
C3	90	Capacidad de conocimiento de las personas	13	50	60	-10
C2	20	Responsable de sus actos profesionales	14	56	12	44
C4	31	Conocimiento pensamiento social cristiano	14	56	88	-32
C1	52	Emprendedor	14	56	34	22
C2	58	Sacrificio	14	56	45	11
C3	64	Capacidad de negociación	14	56	12	44
C3	66	Capacidad de ver las valías distintas de las personas	14	56	49	7
C1	80	Adaptabilidad	14	56	16	40
C4	89	No buscar su propio amor, querer e interés	14	56	86	-30
C4	91	Altruista	14	56	79	-23
C2	92	Consciente de sus debilidades	14	56	66	-10
C2	93	Capaz de superar los baches	14	56	55	1
C3	98	Capaz de tratar con todo tipo de personas	14	56	31	25
C4	30	Que miren más que su propio ombligo	15	68	82	-14
C2	48	Paciencia	15	68	88	-20
C2	2	Proactivos	16	70	41	29
C4	8	Con una gran sensibilidad por la justicia	16	70	78	-8
C2	19	Autoconocimiento	16	70	69	1
C2	33	No dejarse llevar por las modas	16	70	99	-29
C1	35	Capaces de seguir aprendiendo	16	70	4	66
C3	43	Aprecio por las otras culturas	16	70	38	32
C2	73	Generoso con la institución (para la que trabaja)	16	70	62	8
C1	82	Imaginación	16	70	52	18
C1	5	Visión global, mundial, compleja y abierta	17	78	3	75
C4	25	Mala conciencia	17	78	102	-24
C3	32	Capaces de integrar y reacios a excluir	17	78	54	24
C3	71	Equilibrio en el trato	17	78	58	20
C2	88	Capacidad de contemplación	17	78	101	-23
C2	95	Disciplinado	17	78	31	47
C3	97	Sencillez en el trato	17	78	49	29
C4	10	Visión por el bien común	18	85	47	38
C1	12	Gente con sentido crítico	18	85	10	75
C1	14	Agentes de cambio	18	85	42	43
C3	44	Capaz de trabajar con personas distintas a él	18	85	10	75
C1	56	Sin miedo al riesgo	18	85	55	30
C2	27	Con sentido del humor	19	90	87	3
C1	61	No precipitarse en la resolución de problemas	19	90	63	27
C1	67	Capacidad de tomar distancia	19	90	77	13
C2	70	Saber celebrar los éxitos de los demás	19	90	64	26
C2	47	Capacidad de resistencia	20	94	34	60

C2	74	No vengativo	20	94	79	15
C1	83	Disponibilidad para trabajar en el extranjero	20	94	9	85
C2	29	Capaces de aprender del fracaso	21	97	76	21
C3	54	Capacidad de trabajar con personal técnico	21	97	19	78
C2	34	Colocan el esfuerzo como valor positivo	22	99	15	84
C2	49	Optimista	22	99	42	57
C2	28	Capaz de relativizar	24	101	84	17
C4	72	Entrar con la del otro para salir con la tuya	24	101	97	4
C2	26	Flexibles	27	103	33	70

Fuente: Elaboración propia

Otra forma gráfica de representar la muy diferente valoración entre los dos niveles directivos, ejemplificada a partir de los quince rasgos más valorados por las autoridades institucionales, se muestra en la figura 5.14.

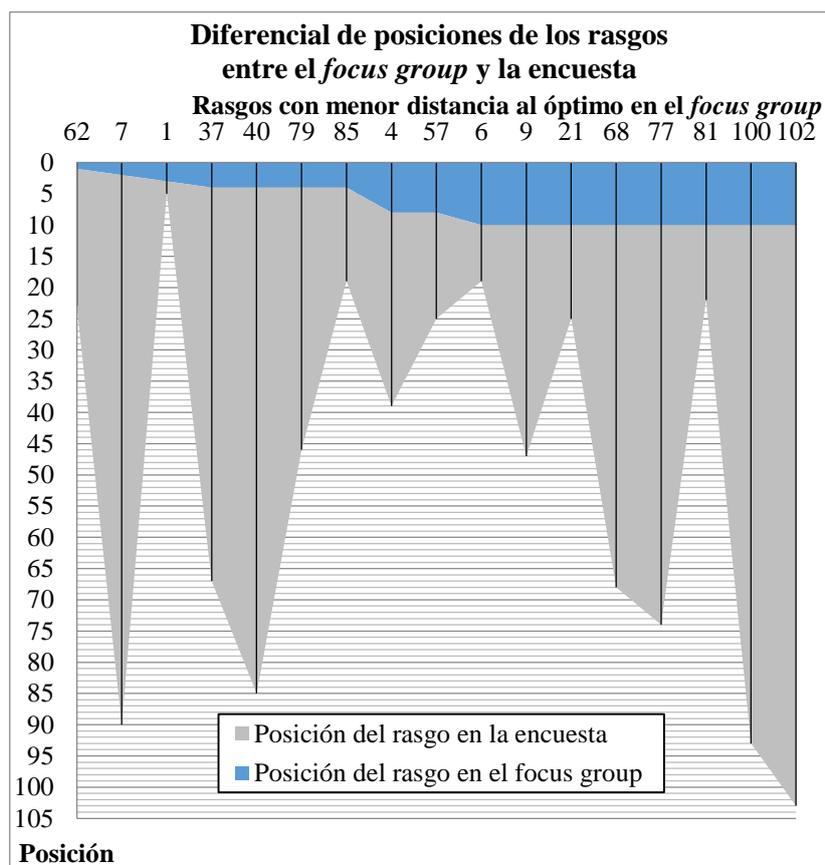


Figura 5.14 Gráfico representativo del diferencial de posiciones

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior, la línea superior señala el orden de posiciones de los rasgos más valorados por el nivel directivo 1 (autoridades institucionales de UNIJES), con algunos segmentos en horizontal al tener empatados algunos de los rasgos en sus distancias al óptimo. La línea inferior señala, mediante varios “picos”, las posiciones que ocupan los citados 15 rasgos según la valoración realizada por el nivel directivo 2 (los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES). El diferencial de posiciones agregado suma la cifra ya mencionada de 556 posiciones, que representa una caída muy significativa en términos generales, aunque haya algunos rasgos que excepcionalmente reflejen posiciones muy próximas, como es el caso del rasgo “Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal”, que ocupa la posición 3ª en el nivel 1 y la 5ª en el nivel 2.

Este resultado se centra en la comparación de valoración entre los dos niveles directivos tomando como referencia los 15 primeros rasgos del *focus group*. A la vista del conjunto de resultados, se constata nuevamente una discordancia significativa entre los dos niveles directivos intervinientes. Ello plantea una pregunta doble que, por una parte, interroga sobre el alineamiento directivo y, por la otra, cuestiona la razón de la diferente valoración con respecto a una dimensión misional. En el capítulo siguiente y último, de recapitulación y conclusiones, se intenta realizar una aproximación explicativa de todo ello.

**CAPÍTULO 6**  
**RECAPITULACIÓN Y CONCLUSIONES**

## 6.1 RECAPITULACIÓN

En el debate sobre el papel que ha de jugar la *business education* y la función real que desempeñan las escuelas de negocios en la formación de líderes y directivos, se viene planteando un cuestionamiento sobre cuál ha de ser la misión o el propósito de este tipo de instituciones para que su contribución sea socialmente responsable. La pregunta que se plantea de forma recurrente es cuál es el ideal formativo que persiguen, es decir, qué tipo de profesionales (y personas) aspiran a formar en la práctica, cuáles son las cualidades o los rasgos que han de caracterizar el perfil de competencias de los egresados de las escuelas de negocios.

En el marco de este cuestionamiento, cabe destacar el importante papel desarrollado por los organismos de acreditación, como AACSB y EQUIS, que sitúan la misión como la pieza clave que da sentido y coherencia a todo el conjunto de dimensiones que examinan en sus procesos de revisión y acreditación de las escuelas de negocios. Su papel, como el de otras iniciativas y entidades surgidas en los últimos años, como The Aspen Institute, PRME y GRLI, ha ejercido una considerable influencia sobre las BS, reforzando su carácter *misión-driven* y acentuando la importancia de formar a líderes y directivos atentos a su responsabilidad social.

Con el telón de fondo de este debate, en el que el núcleo de la cuestión es cuál debe ser la misión o el propósito fundamental de las escuelas de negocios en el mundo global, esta tesis centra su objetivo e interés en **examinar el nivel de concordancia entre la misión que se formula y declara, y su desarrollo en el marco institucional y organizativo**. Más concretamente, se pretende analizar qué sucede entre lo que se formula como razón de ser o **misión de una institución y su asunción por parte de los niveles directivos responsables de su desarrollo**. Para ello, este trabajo de investigación ha centrado la mirada en una organización internacional que, entre sus diversos campos de actuación, posee una de las mayores redes de universidades y escuelas de negocios a escala mundial: la Compañía de Jesús.

Su líder actual, su Superior General, el P. Adolfo Nicolás, planteaba en 2010 a “los colegas de las aproximadamente 200 instituciones de educación superior, que funcionan bajo la bandera de la Compañía de Jesús”, la necesidad de reflexionar sobre el nuevo contexto global y afrontar el desafío que supone repensar y reorientar la misión en este

ámbito educativo, para que las universidades y escuelas de negocios sirvan a la misión encomendada. Igualmente, su predecesor, el P. Peter-Hans Kolvenbach, planteó en diversas ocasiones la pregunta de fondo que late en este asunto, el *para qué* del compromiso universitario jesuita, su sentido profundo y su concordancia con la misión de la Compañía, y llegó a afirmar que **el auténtico criterio para evaluar sus universidades y escuelas de negocios** no es tanto lo que hagan los estudiantes en las aulas, como “lo que acaben siendo y la responsabilidad cristiana adulta con la cual trabajen en el futuro a favor de sus prójimos”. El *para qué*, así reflejado, pone de manifiesto el **sentido finalista y holístico de la misión universitaria jesuita**: se orienta a la persona completa para proveerla de un sentido trascendente (cristiano) del trabajo y de la vida, en términos de responsabilidad y de servicio a los demás.

Para la SJ, que cuenta con casi cinco siglos de historia, la misión es central y nuclear desde su fundación, como lo reflejan la fórmula con que se instituyó y su ulterior redefinición. Si, en la agenda del *management*, el tema de la misión entra con P. Drucker en los años setenta del siglo pasado, puede afirmarse que la Compañía es misional *avant la lettre* desde 1541, pero esta consideración requiere alguna precisión.

Teniendo en cuenta las dos líneas de pensamiento sobre la misión apuntadas en la literatura del *management*, ciertamente la perspectiva “cultural”, que concibe la misión en términos de propósito, cultura y valores de la organización (*cultural glue*), resulta mucho más útil que la “estratégica”, que acentúa su papel como herramienta estratégica (*strategic tool*), para aproximarse a la misión de la Compañía. Más allá de su encaje en una de estas líneas de pensamiento, la misión de la SJ, vista desde la sola perspectiva de la literatura del *management*, aparece como axiológicamente “sobrecargada”. Y ello, porque la misión de la Compañía no es conceptualmente equiparable a la del común de organizaciones y empresas.

La Compañía hay que contemplarla en su condición de instituto religioso para aproximarse al sentido de su misión. Ello hace necesarias otras perspectivas complementarias de aproximación, como son la perspectiva teológica, la eclesial y la vocacional-existencial, como se expuso en el capítulo 3. Este conjunto de perspectivas o dimensiones explican y connotan su misión, refuerzan la profundidad de su razón de ser misional y permiten referirla como una institución plenamente *misión-driven*. La Compañía de Jesús, en síntesis, se funda y constituye como un “cuerpo” cuya unidad y

sentido se los da su carácter misionero (apostólico) y su vocación de servicio en “misión universal”.

Dicha misión compromete a la organización y a sus miembros (los jesuitas), y se traslada a sus campos de acción (ministerios), entre ellos, el intelectual y el universitario. La misión universitaria incorpora lo esencial de la misión universal y lo “traduce” a un ámbito específico a través de lo dispuesto en las CCGG, su máximo órgano de gobierno, y de lo expresado en el magisterio de sus SSGG, la máxima autoridad de la SJ.

Por ello, al aproximarse a una organización tan fuertemente orientada por su misión, hay que considerar cómo su compromiso misional alcanza la razón de ser y la misión de sus instituciones universitarias y JBS, que viven las constricciones y los condicionamientos del propio contexto donde operan y los del mundo globalizado. De aquí se deriva un aspecto relevante que se aborda en esta investigación: cómo la misión universal de la SJ y, más concretamente, su misión universitaria se despliega y se asegura en el desempeño de las universidades y escuelas de negocios que dependen de ella.

La Compañía funciona con unidad de gobierno y de estructura organizativa, con una misión e identidad compartidas, y con una extensión de ministerios y obras de alcance mundial, pero no funciona con la verticalidad y la unidireccionalidad habituales en las empresas y compañías multinacionales. En el caso de las universidades y JBS, la SJ no imparte directrices en un sentido normativo, sino más bien orientaciones y una inspiración misional común. Por ello, las declaraciones de misión de su amplia red de instituciones académicas se suelen formular con gran autonomía, atendiendo a circunstancias y contextos particulares, “a personas, tiempos y lugares”. Esto se pone de manifiesto al revisar el magisterio de los SSGG en distintas alocuciones universitarias, así como en la revisión efectuada de los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES.

A la vista de la revisión de la literatura sobre la misión universitaria de la Compañía y, particularmente, sobre los rasgos de los egresados de las universidades y escuelas de negocios jesuitas, tanto en el magisterio de sus tres últimos SSGG como en los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES revisados, se puede concluir lo siguiente:

- Para la Compañía, **la universidad es un medio privilegiado** para responder a los problemas y desafíos que plantea el mundo actual. Su contribución se lleva a cabo

mediante la educación integral de personas, la investigación y el servicio a la sociedad.

- Asimismo, se enfatiza el servicio que han de prestar las universidades y escuelas de negocios en la **construcción de sociedades más humanas y justas**, con una atención preferente por los pobres y los desaventajados al afrontar los nuevos retos de la globalización.
- La misión universal de la SJ lo es para toda la organización y para sus miembros, y se extiende a todos sus ministerios y obras. Del mismo modo, sucede con la misión intelectual y universitaria con carácter más específico, a partir de lo dispuesto en las CCGG. Este **núcleo misional universitario**, reforzado por el magisterio de los SSGG, **inspira e influye** las declaraciones de misión de sus universidades y JBS, pero no actúa como un marco normativo o prescriptivo para su red.
- La universidad jesuita ha de ser **plenamente “universidad”**, con lo que ello significa de autonomía e integridad en la búsqueda de la verdad, de observación de estándares de rigor y calidad en su actividad docente e investigadora, de renovación del saber y de los valores humanos, así como de servicio a la sociedad.
- La universidad jesuita ha de ser **plenamente “jesuita”**, es decir, marcada por una misión orientada por “el servicio a la fe y la promoción de la justicia” (CG 32, 1975), que “encarga” a la universidad una tarea exigente de humanización en la educación de las personas, en el saber que desarrolla y en el servicio que presta a la comunidad humana, dando sentido a su quehacer universitario en las diversas “contexturas institucionales” y siendo “un rueda específico y adecuado para el encuentro con la fe que obra la justicia”.
- Además de los retos misionales de fondo planteados, la Compañía afronta en los últimos años **dos desafíos o “fronteras”** de gran magnitud, planteados por Nicolás, su SG actual, a la red de centros de educación superior en diversas alocuciones, con la globalización como nuevo contexto donde operar: primero, cómo promover **la profundidad de pensamiento** y reforzar el compromiso intelectual de la Compañía, y, segundo, cómo **redescubrir la universalidad** y potenciar un trabajo conjunto y efectivo en red en el mundo global.
- La misión universitaria jesuita –que no es fundacional, como se puso de manifiesto en la revisión literaria–, plantea una **visión holística e integral de la educación**, y tiene como ideal formativo la **persona completa**. Esta misión, el *para qué* de la Compañía en el ámbito universitario y, de alguna manera, el modelo de persona que

se quiere educar, se expresa y alcanza la condición de referencia en un modelo propio, **el paradigma Ledesma-Kolvenbach.**

- Dicho paradigma es la reinterpretación y actualización de los cuatro motivos o razones que adujo el jesuita Ledesma en el siglo XVI para explicar el compromiso jesuita con la educación y que Kolvenbach sintetiza en las voces latinas: *utilitas*, *iustitia*, *humanitas* y *fides*.
- En estas cuatro dimensiones interrelacionadas, se puede enmarcar el conjunto de rasgos revisados sobre el perfil de los egresados de las universidades y JBS en el magisterio de Arrupe, Kolvenbach y Nicolás. Dos de ellas recogen directamente el binomio misional fe-justicia (*fides* y *iustitia*) y las otras dos recogen un amplio campo de los rasgos o competencias de la dimensión profesional (*utilitas*) y del desarrollo personal (*humanitas*).
- Estas cuatro dimensiones reflejan los principios que inspiran y orientan el modelo educativo jesuita, y como tales no constituyen guías de actuación o perfiles de competencias concretos. De hecho, una de sus dimensiones, la *fides*, resulta difícilmente trasladable a los modelos y perfiles de competencias que se miden y evalúan en las universidades y escuelas de negocios.

En esta breve recapitulación sobre la misión de la SJ y su misión universitaria, se contienen las referencias principales para extraer algunas conclusiones del estudio exploratorio realizado.

### **El objetivo general y las preguntas de la investigación**

El objetivo general de esta investigación es examinar el nivel de concordancia entre la misión formulada y su desarrollo en un contexto de praxis institucional o, dicho en otras palabras, averiguar y analizar la relación e influencia entre lo que se declara y la comprensión y asunción por parte de los niveles directivos responsables de su desarrollo. En esta tesis, el interés se centra en la SJ, en sus universidades y escuelas de negocios, y el estudio se limita al ámbito español (UNIJES). Para realizar este trabajo, la misión se “operacionaliza” a través de los rasgos del perfil de los egresados de las JBS, pues describen un componente misional relevante de la formación de estos centros y, más aún, de su ideal formativo. En el desarrollo del estudio, se utilizan metodologías que aportan evidencias empíricas observables y analizables con el fin de examinar la concordancia entre cómo se formulan, conceptualizan y valoran, en la práctica, los rasgos del perfil de los egresados de las escuelas de negocios jesuitas.

En la literatura revisada del *management* y de las instituciones académicas sobre la relación entre la misión y el desempeño, para algunos autores articular la misión de forma estratégica y comunicarla con claridad tiene beneficios en términos de alineación institucional, creación de propósito compartido, y mejora de la relación y la comunicación con los principales *stakeholders*. Pero los resultados no son homogéneos y sigue siendo una cuestión abierta, que concita un interés creciente en la literatura sobre la misión.

En este sentido, el estudio exploratorio que se realiza en esta investigación puede ser un marco de referencia útil en este área de conocimiento, pues en él se examina cómo se declara o formula un componente misional (los rasgos de los egresados) y se profundiza cómo se “desempeña” dicha declaración en la conceptualización y la valoración en la práctica por parte de dos niveles directivos.

Para ello, **la tesis se estructura en dos partes principales**. En la primera, se abordan el marco teórico y la conceptualización sobre la misión mediante una revisión literaria que, en el capítulo 2, centra su interés en el ámbito de las organizaciones y empresas, para lo cual se revisa la literatura del *management* en este campo, así como la correspondiente a la misión en la educación superior, las universidades y las escuelas de negocios. En el capítulo 3, el interés se centra en la revisión de la literatura sobre la misión de la Compañía de Jesús y, más específicamente, sobre su misión universitaria, realizada básicamente a partir de fuentes primarias.

La segunda parte del trabajo se dedica al estudio exploratorio realizado, y en el capítulo 4 se presentan las metodologías utilizadas, principalmente el *concept mapping* y la encuesta. En el capítulo 5 se presentan los resultados obtenidos y los análisis correspondientes, así como las comparaciones que posibilitan. En este estudio, se persigue responder a las siguientes preguntas de investigación:

#### **1. Pregunta principal:**

Según las autoridades institucionales de las universidades y escuelas de negocios vinculadas a la Compañía de Jesús en España ¿qué rasgos han de caracterizar el perfil de los egresados de sus escuelas de negocios?

## 2. **Pregunta secundaria:**

Los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES ¿Cómo valoran en la práctica el perfil de rasgos de los egresados conceptualizado y valorado por las autoridades institucionales de UNIJES?

A continuación, se presentan las principales conclusiones del trabajo llevado a cabo.

## 6.2 CONCLUSIONES

La **conclusión general** de esta tesis, a la vista de los resultados obtenidos y los análisis realizados, pone de relieve que **existe un nivel de discordancia apreciable entre lo que se formula, conceptualiza y valora en la práctica acerca de un componente misional relevante** para la misión de las universidades y escuelas de negocios jesuitas: **los rasgos que han de caracterizar el perfil de sus egresados**. Esta afirmación hay que ponderarla y explicarla al examinar los distintos resultados del estudio, como se hace más adelante.

Resulta significativo que, en instituciones con una potente orientación a la misión, que anclan su razón de ser en su pertenencia y vínculo a la Compañía de Jesús, cuando se comparan las respuestas a las dos preguntas de la investigación se observe una muy baja correlación entre la valoración de los dos niveles directivos intervinientes: Las autoridades institucionales de UNIJES (nivel 1) y los responsables académicos de las JBS de UNIJES (nivel 2).

La segunda cuestión significativa es que el **menor nivel de concordancia** observado en los distintos resultados tiene como **denominador común** un elemento central de la misión jesuita -el binomio fe-justicia-, o **la fides y la iustitia**, expresado en los términos de la misión universitaria que sintetiza el paradigma Ledesma-Kolvenbach.

Las **principales conclusiones** del trabajo realizado se presentan a continuación.

### 6.2.1 SOBRE LA REVISIÓN DE LOS TEXTOS MISIONALES DE LAS CINCO JBS DE UNIJES

La revisión efectuada permite observar que el conjunto de rasgos o cualidades del perfil de los egresados expresados en dichos textos es muy amplio, y que hay importantes coincidencias entre los diversos centros. Tanto centro por centro, como en conjunto, se refleja una **visión holística y compartida de la formación integral** que persiguen las cinco JBS de UNIJES. De modo general, es observable en todos los casos un claro influjo

de la misión universitaria jesuita formulada en las CCGG y desarrollada en el magisterio de los tres últimos SSGG. Igualmente, se recogen explícita o implícitamente, según los casos, formulaciones y expresiones de rasgos de los egresados que aluden o evocan tanto el paradigma Ledesma-Kolvenbach como la fórmula de las 4 “C” (competentes, conscientes, comprometidos y compasivos).

En un siguiente paso analítico, al identificar los principales rasgos que son comunes a todos los centros, es posible establecer, con la cautela que requiere una aproximación de este tipo, una visión sintética y compartida del perfil de rasgos que comparten las cinco JBS. Esta visión refleja las cuatro dimensiones del paradigma Ledesma-Kolvenbach, con una mayor presencia de rasgos vinculados a la *utilitas*, la *humanitas* y la *iustitia*, y con una **presencia más limitada de la *fides***, que se expresa con más dificultad en términos de rasgos, utilizando formulaciones del tipo “dimensión”, “concepción” “sensibilidad”, “ideal”, “apertura”, al referirse a la fe cristiana, al Evangelio y a Dios.

## **6.2.2 SOBRE LA RESPUESTA A LA PREGUNTA PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN**

La pregunta principal plantea a un grupo (*focus group*) conformado por autoridades institucionales -rectores y directores generales de las universidades y centros UNIJES-, cuáles son los rasgos que han de caracterizar el perfil de los egresados de sus escuelas de negocios. Su respuesta ha posibilitado la obtención de una **lista de 103 rasgos**. Dicha lista ha sido valorada por cada uno de los integrantes del grupo, quienes, a su vez, los han agrupado por su coherencia de significado siguiendo su propio criterio. Aplicando la metodología del *concept mapping*, este procedimiento ha permitido sistematizar y estructurar la conceptualización realizada por el *focus group*, y se han obtenido resultados en forma de mapas conceptuales y representaciones gráficas.

El conjunto de 103 rasgos **refleja una visión holística e integral de la formación** que ha de caracterizar las JBS de UNIJES, y contempla diversas dimensiones: intelectual, profesional, social, ética, etc. Asimismo, los resultados del *concept mapping* muestran una **agrupación coherente de los 103 rasgos en 4 clústeres**, con sentido propio, que reflejan los cuatro ámbitos principales a tener en cuenta en la formación de dichas escuelas según sus autoridades institucionales: las competencias para ser un buen profesional (C1); las competencias personales, tanto intrapersonales (C2) como

interpersonales (C3), y, finalmente, un conjunto de rasgos que caracterizan a una persona con sentido de su responsabilidad social (C4).

Vistos en conjunto, **los tres primeros clústeres cubren un marco amplio de rasgos** o competencias genéricas y específicas que podrían ser, en su mayoría, ilustrativos y **comunes en la formación universitaria de cualquier escuela de negocios**. Estos tres clústeres presentan los rasgos o cualidades que han de caracterizar a una persona competente y muy bien preparada para encarar una vida profesional exigente, con un buen desarrollo competencial tanto en la gestión *ad intra* de sus capacidades y maduración personal, como en la gestión *ad extra* de sus actitudes y capacidades en las relaciones interpersonales y de comunicación con otras personas.

La existencia de un **cuarto clúster, “Responsabilidad social” (C4)**, sobrepasa el nivel anterior, entendido como común para un conjunto amplio de BS, al presentar un conjunto de cualidades o **rasgos propios de una institución universitaria con una importante orientación social**, pues un número significativo de rasgos hacen alusión directa al bien común, a la solidaridad y al servicio a los demás. En conjunto, este clúster caracteriza a personas con sensibilidad social, comprometidas en la mejora colectiva, con vocación de servicio y socialmente responsables.

Hay que destacar que este **C4 es el que obtiene una mayor valoración** por parte de las autoridades institucionales de UNIJES, al reunir un conjunto de rasgos con una mayor valoración promedio, pues **sus cinco primeros rasgos figuran entre los seis más valorados de la lista de 103**: respeto profundo por las personas; honestidad; toma de decisiones pensando en las implicaciones de los “últimos”, liderazgo de servicio y capacidad de servicio. Este clúster hace referencia a rasgos relacionados con la sensibilidad social, la preocupación por los demás y por el bien común, la vocación de servicio, salir de uno mismo y, en menor medida, la inspiración cristiana.

### **6.2.3 SOBRE LA APROXIMACIÓN COMPARATIVA ENTRE EL “MODELO” DE LOS CUATRO CLÚSTERES Y EL PARADIGMA LEDESMA-KOLVENBACH**

En primer lugar, hay que tener en cuenta que ambos “modelos” no representan perfiles de competencias al uso en las universidades y empresas.

Al realizar la comparación, cabe destacar que **los cuatro clústeres no concuerdan con la cuatridimensionalidad del paradigma**. Habría que añadir que no concuerdan “del todo”, porque sí **se da una concordancia amplia**, como se explica seguidamente. Al comparar ambos modelos, es observable la coincidencia de la *utilitas* con el conjunto de rasgos del C1 (Competencias profesionales), al igual que resulta plausible la relación entre la *humanitas* y el amplio conjunto de rasgos de los clústeres C2 y C3 (Competencias intrapersonales y Competencias interpersonales). Prosiguiendo el proceso, la *iustitia* queda reflejada en el conjunto de rasgos que contiene el C4 (Responsabilidad social). Esta aproximación tiene consistencia desde el punto de vista conceptual y de relación de significado entre los elementos objeto de la comparación.

También se observa fácilmente que la *fides* queda huérfana como tal, al no encontrar un clúster específico en la aproximación realizada. En su momento, se descartó y justificó que el C4 se etiquetara ampliando su denominación para incluirla, aunque fuera indirectamente. Ahora bien, siendo la *fides* tan relevante en la misión y en la formación universitaria jesuita, y existiendo unos pocos rasgos que explicitan lo “trascendente”, lo “cristiano” y lo “jesuítico”, se realiza un nuevo paso de aproximación y de análisis complementario.

En el paradigma L-K, la *fides* es nuclear, pues es su principio inspirador, el “desde dónde” se concibe y tiene sentido la formación universitaria jesuita. Aunque no hay que perder de vista el carácter integral del paradigma y la profunda interrelación de sus cuatro dimensiones, llama la atención que la *fides* no se corresponda con un conjunto mínimo de rasgos en la lista de 103. Por ello, **no conforma un clúster ni propio ni compartido** de rasgos en el modelo resultante, de tal suerte que provoca que el paradigma se “tambalee” por esta dimensión al aproximarse al modelo de clústeres, por el hecho de no contemplar con suficiencia un elemento clave como la *fides*, matriz explicativa del *para qué* último de la misión de la SJ y de su misión universitaria.

Una posible explicación del “diferencial” de **menor presencia de la *fides* en los resultados de las autoridades institucionales** puede deberse a su naturaleza espiritual, a su carácter inspirador en el paradigma, lo cual puede derivar en que la *fides* disponga de un menor repertorio en forma de rasgos o cualidades personales de los egresados, algo que no sucede con las otras tres dimensiones, que sí disponen de una gran amplitud de expresiones para caracterizar tanto la formación como a las personas que desarrollan la

*utilitas*, la *iustitia* y la *humanitas*, y que son de uso frecuente en perfiles de competencias y taxonomías en este ámbito.

Esta observación es pertinente si se tiene en cuenta que, en la revisión realizada de los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES, también se ha comprobado una presencia significativamente menor de “rasgos” que se correspondan con la *fides*. En ambos casos, tanto en los textos revisados como en la lista de 103 rasgos, la significativa menor presencia de “rasgos *fides*” con relación a las otras dimensiones puede deberse a la distinta y singular naturaleza de esta dimensión, así como a su ausencia en los modelos de perfiles profesionales y de competencias que hoy en día se manejan en las empresas, en las universidades y en las BS, dada la práctica imposibilidad de “medirla” y evaluarla. Además, esto se une al hecho de que “la fe” suele quedar circunscrita habitualmente al plano más íntimo o privado de las personas, con un “uso social” mucho más limitado.

Finalmente, se realiza otro tipo de aproximación, con otro sentido, al tratarse de un paradigma jesuita y un modelo de clústeres surgido de las autoridades institucionales de UNIJES, que revela la existencia de un porcentaje de **aproximadamente el 10%** (11 de 103) de **rasgos** identificados como **genuinamente “jesuíticos” o del “acervo cultural” de la SJ**, lo cual indica un tipo de concordancia limitada pero más específica, no circunstanciada al hecho de estar en uno u otro clúster, y que muestra una presencia “identitaria” de lo jesuítico en el conjunto. Estos 11 rasgos se distribuyen en los diversos clústeres (excepto en el C3), aunque su presencia domina con 5 rasgos en el clúster 4. Esta perspectiva puede ampliarse hasta el 15% de los rasgos si se le suman los cuatro rasgos identificados como propios y comunes de instituciones cristianas.

#### **6.2.4. SOBRE LA RESPUESTA A LA PREGUNTA SECUNDARIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La pregunta se dirige a un grupo de responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES –conformado básicamente por decanos, vicedecanos, directores de programa, etc.– acerca de su valoración en la práctica de los 103 rasgos obtenidos del *focus group* de las autoridades institucionales. De su respuesta cabe destacar lo siguiente:

- Tanto el carácter representativo de la muestra utilizada como el nivel de respuestas válidas obtenidas de los cuestionarios (68%) se pueden considerar satisfactorios.

- **El clúster más valorado es el C1, Competencias profesionales**, según la media de distancias al óptimo, y **el menos valorado es el clúster C4, Responsabilidad social**, a una significativa distancia del C1. El C3, Competencias interpersonales, queda en segundo lugar, y el C2, Competencias intrapersonales, se sitúa en tercer lugar en la valoración de conjunto.
- Si se observan los **15 rasgos más valorados de la encuesta**, la **mayoría son del C1, Competencias profesionales** (9 de 15), y no hay **ninguno del clúster C4 Responsabilidad social**.
- Los rasgos del perfil del egresado del Clúster 1, situados entre los 30 primeros de la lista de 103, son más de la mitad (13 de 24).
- Si se observan los 16 rasgos **peor valorados** en la encuesta (y no 15, al haber una posición empatada), se destaca la presencia mayoritaria de rasgos del **Clúster 4, Responsabilidad social** (10 de 16).
- En el clúster C4, se observa un posicionamiento inverso al del primer clúster, pues sitúa muchos más rasgos entre las últimas posiciones que entre las primeras del listado de 103. Concretamente, sitúa 15 de los 26 rasgos del clúster entre los 30 peor valorados del conjunto de 103, y solamente 4 entre los 30 primeros rasgos de la lista.

#### **6.2.5 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS PRINCIPAL Y SECUNDARIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Después de llevar a cabo un proceso de optimización cualitativa para realizar un tratamiento más homogéneo de las valoraciones realizadas por las autoridades institucionales de UNIJES y de las valoraciones de los responsables académicos de las cinco JBS de UNIJES, se observa una correlación muy baja entre las valoraciones realizadas por ambos grupos, lo cual refleja que existe un **alto nivel de discordancia o de una mínima coincidencia entre las valoraciones que realizan las autoridades institucionales** (nivel directivo 1) **y los responsables académicos** (nivel directivo 2), circunstancia que pone de manifiesto que los dos niveles directivos valoran de modo muy distinto el mismo listado de rasgos que han de caracterizar a los egresados de las escuelas de negocios jesuitas. Todas las correlaciones realizadas, tanto **para el conjunto del listado como por clústeres**, presentan unos **niveles de baja o muy baja correlación**.

Otra forma de aproximarse a este resultado es comprobar que los 15 rasgos con menor distancia al óptimo y, por tanto, mejor valorados por el nivel directivo 1, al compararse

con las posiciones que ocupan en la valoración del nivel directivo 2 pierden un total de 556 posiciones.

Otro aspecto relevante se constata al observar la muy distinta valoración que merece el **clúster 4, Responsabilidad social**, vinculado en el paradigma Ledesma-Kolvenbach a la *iustitia*, por parte de los dos niveles directivos. **Para las autoridades institucionales** es el clúster que contiene el conjunto de rasgos con un **mayor promedio de valoración** y, sin embargo, **para los responsables académicos**, queda claramente en **último lugar**.

Resulta significativa la valoración tan distinta que hacen sobre una misma lista de rasgos los dos niveles directivos analizados. Igualmente, es muy distinta la valoración si se observan las puntuaciones de los rasgos agrupados en clústeres. Estos resultados abren interrogantes sobre un asunto de fondo: el sentido y el propósito formativo de las escuelas de negocios jesuitas y el alineamiento misional de sus directivos.

#### **6.2.6 CONCLUSIÓN FINAL**

El hecho constatable en esta investigación es que se valoran de modo muy distinto los mismos rasgos del perfil de los egresados por parte de dos niveles directivos: las autoridades institucionales de UNIJES y los responsables académicos de las cinco escuelas de negocios vinculadas a la Compañía en España. El nivel de discordancia entre los resultados de ambos niveles es realmente significativo. Este importante “desfase” revela una “brecha” significativa en una doble perspectiva. Por una parte, en la base material de lo que se somete a evaluación comparativa: la comprensión, asunción y valoración de la dimensión misional contenida en un listado de rasgos que reflejan el ideal formativo que persiguen las escuelas de negocios jesuitas. Y, por otra parte, respecto a los sujetos institucionales que intervienen, que muestran un alineamiento directivo claramente discordante.

Una posible interpretación del desfase, por verificar en un posible estudio futuro, puede estar relacionada con la distinta naturaleza, composición y función de los dos niveles directivos. Las autoridades institucionales de UNIJES (nivel directivo 1) suelen tener una estrecha vinculación con la SJ, sea por su condición de jesuitas en algunos casos, sea porque son personas nombradas por autoridades jesuitas, que reciben un encargo profesional y misional con un importante contenido de confianza. Por su posición en el organigrama (rectores y directores generales), actúan como representantes institucionales,

lo cual conlleva una mayor cercanía conceptual y discursiva a la misión y a los valores de sus instituciones, así como una visión y proximidad mayor a lo que significa UNIJES en conjunto y, por extensión, las redes de universidades y escuelas de negocios jesuitas, participando en eventos internacionales de estas redes, en los cuales las cuestiones de la misión y la identidad universitaria jesuita están muy presentes. En su labor directiva, estas actividades pueden ser fuente y referencia para reforzar su perspectiva misional. Además, en el caso de los jesuitas con responsabilidades en este nivel, lo misional ya va incorporado vocacionalmente.

En el colectivo de responsables académicos de las escuelas de negocios jesuitas (nivel directivo 2), se dan algunas diferencias importantes. En el estudio realizado, entre los responsables académicos no hay ningún jesuita y sus nombramientos corresponden al nivel anterior, el de las autoridades institucionales, y por tanto, a un paso más de distancia con respecto a las autoridades de la Compañía. Además, sus funciones están más orientadas a garantizar la calidad de “la producción académica” que está bajo su responsabilidad: programas de formación, proyectos de investigación, partenariados académicos, etc.

Si bien el nivel directivo 2 reporta al nivel directivo 1 en cada institución, ambos niveles directivos se encuentran en los equipos de dirección de las instituciones, donde comparten la estrategia institucional y las políticas a seguir, así como los temas de identidad y misión. La actuación de las escuelas de negocios en entornos muy competitivos, en que los rankings, las acreditaciones y la reputación juegan un importante papel, muy ligado a la empleabilidad de los egresados, puede explicar parcialmente el diferencial que se observa en el estudio, al abordar el tema planteado desde uno y otro nivel directivo. La mayor o menor implicación en el rol representativo y discursivo de la institución, o en el rol académico que se responsabiliza de lo “productivo”, son aspectos que pueden condicionar la perspectiva y la valoración de los dos niveles directivos. Esta interpretación puede ser plausible pero, en todo caso, resulta muy difícil disociar claramente en ambos niveles directivos su nivel de afectación en las cuestiones planteadas.

Esta tesis permite mostrar algunas evidencias acerca de la falta de concordancia entre dos niveles directivos. No se trata de una comparación entre lo que expresan los SSGG de la Compañía y los egresados de las escuelas de negocios jesuitas, que podría ser objeto de un interesante estudio futuro. Se trata de dos niveles directivos con alta responsabilidad,

que trabajan juntos, aunque sus funciones y objetivos sean distintos, y que están llamados a colaborar en una misión compartida, anclada en la misión universitaria de la Compañía, que se ha de materializar en sus propias “contexturas institucionales” para que, en la medida de lo posible, sean un “ruedo específico y adecuado para el encuentro con la fe que obra la justicia”. Son precisamente estas dos dimensiones, la *fides* y la *iustitia*, las que en este estudio observan menor consistencia en su despliegue y asunción institucional, no tanto en su formulación (textos) como en la conceptualización (*concept mapping*) y valoración en la práctica (encuesta) por parte de los dos niveles directivos intervinientes.

La aproximación realizada invita a pensar en la dificultad de operacionalizar modelos como el paradigma Ledesma-Kolvenbach, que tiene una gran consistencia inspiracional pero que contiene dimensiones, como la *fides*, que no se pueden trasladar a los modelos y perfiles de competencias que se miden y evalúan en las universidades y escuelas de negocios.

Estos resultados invitan a profundizar en algunas cuestiones que quedan abiertas y a preguntarse sobre el desnivel existente entre los textos y modelos institucionales sobre la misión universitaria y los objetivos de la formación (el perfil de los egresados), y la conceptualización y valoración de los mismos por parte de las personas con responsabilidades directivas. Cabe preguntarse también por los procesos de formulación, comunicación y socialización de la misión universitaria jesuita en las universidades y escuelas de negocios, así como por los medios e instrumentos que la aseguran y desarrollan, así como por los mecanismos y procesos para su evaluación.

Es pertinente, asimismo, estudiar qué papel juega realmente la misión en los procesos de planificación y evaluación estratégica de este tipo de instituciones. Igualmente, cabe plantearse la conveniencia de construir modelos de competencias que aborden específicamente elementos misionales nucleares en escuelas de negocios jesuitas, así como planes de actuación transversales o específicos que puedan ayudar a un mayor acercamiento, una mayor comprensión y asunción, según los casos, del paradigma Ledesma-Kolvenbach por parte de los distintos colectivos que conforman las comunidades académicas de estos centros. Ciertamente, esta lista de cuestiones se puede alargar. En este trabajo, solamente se apuntan algunas de ellas y con la debida cautela.

### 6.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En la realización de este trabajo de investigación, se han advertido algunas limitaciones, que se señalan a continuación, a juicio del autor:

- La metodología del *concept mapping* tiene un potencial muy alto para establecer procesos de conceptualización sobre un tema y para estructurar e interpretar los resultados. A la vista de la aplicación de esta metodología en el estudio realizado, se observan algunas limitaciones que apuntan a posibles mejoras en ulteriores aplicaciones, como por ejemplo: el *focus group* no participó en el diseño del estudio ni en la elaboración de la pregunta, al no contemplarse esta opción en el diseño del proceso; en la primera sesión del *focus group*, se podía haber revisado y depurado la lista de rasgos, disminuyendo sensiblemente el número de rasgos final (103), lo cual probablemente habría permitido afinar y mejorar el proceso y sus resultados; en la segunda sesión del *focus group*, se contó con poco tiempo para revisar los resultados de la primera, que solo permitió orientar la decisión final sobre el número de clústeres y sus denominaciones. Se advierte otra limitación a la hora de identificar los factores subyacentes en la agrupación de ideas realizada por los participantes del *focus group*, lo cual habría contribuido a comprender mejor los resultados en forma de mapa de clústeres.
- Otra limitación o dificultad de cara a realizar un análisis comparativo de algunos resultados es no disponer de modelos previos y perfiles de rasgos de los egresados de las JBS, o de escuelas de negocios en general. Esta limitación se ha intentado solventar realizando “aproximaciones comparativas”, tanto en la revisión de los textos misionales de las cinco JBS de UNIJES, como en el caso de los resultados de *concept mapping* (modelo de cuatro clústeres) con el paradigma Ledesma-Kolvenbach, un modelo que está pensado para responder, en un plano más aspiracional que prescriptivo, al *para qué* de la universidad jesuita, y no tanto en un plano más concreto, como el de los rasgos de los egresados en términos de perfil de competencias.
- Si bien la muestra de la encuesta es representativa de las cinco JBS de UNIJES y el nivel de respuesta obtenido es satisfactorio (68 %), un mayor tamaño, tal vez incorporando más perfiles directivos (gestores institucionales, académicos con otras

responsabilidades, etc.), habría permitido cruzar sus respuestas de valoración de los rasgos con las de la primera parte del cuestionario, y así analizar y comparar los datos con otras variables, como por ejemplo: centros, perfil directivo, ámbito académico de ejercicio, años de antigüedad, participación en encuentros de UNIJES, etc.

- Otra limitación, de carácter más general, tiene que ver con el potencial de análisis y con las perspectivas que ofrece la literatura revisada en los capítulos 2 y 3, cuya vinculación con el estudio exploratorio - que lógicamente acota el ámbito temático y el trabajo de campo- permite un desarrollo más limitado, debido a la necesaria focalización.

#### **6.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La profundización en el ámbito temático de este estudio puede abrir campo a futuras líneas de investigación, tales como:

- Analizar comparativamente, utilizando el método de la encuesta, cuál es la valoración y la aplicación práctica de los resultados obtenidos en este estudio en otros niveles de las instituciones analizadas: profesorado, *staff* y gestores profesionales, alumnos y participantes, antiguos alumnos.
- Analizar, utilizando el *concept mapping* y/o la encuesta, cómo conceptualizan y valoran el perfil que ha de caracterizar a los egresados de las escuelas de negocios jesuitas sus principales *stakeholders*: los patronatos y órganos de gobierno; los antiguos alumnos; el sector profesional, las empresas y los reclutadores; las instituciones públicas; los *partners* académicos; las entidades sociales; etc.
- Utilizar el potencial que ofrece la metodología del *concept mapping* en estudios y procesos de planificación estratégica y de evaluación institucional, en todo lo relativo a la misión de las universidades y escuelas de negocios.
- Analizar cuál es la política institucional y los procedimientos de declaración, aseguramiento y evaluación de la misión que siguen las escuelas de negocios y, más concretamente, aquellas que se presentan como instituciones *mission-driven*. Igualmente, puede resultar de gran interés estudiar y profundizar en los sistemas de

evaluación, contribución y retribución de los equipos directivos de las universidades y JBS, con el fin de comprobar su alineamiento efectivo con las prioridades estratégicas de sus instituciones.

- En el caso de las JBS, ya sea en el ámbito mundial de la IAJBS o en ámbitos territoriales en que existen redes o asociaciones de universidades y escuelas de negocios, se pueden realizar estudios centrados en el análisis de contenidos de las declaraciones de misión, o sobre dimensiones o aspectos misionales más concretos: sobre los perfiles de rasgos de los egresados, como en este estudio; la relación entre misión y desempeño en sus distintas vertientes; la praxis de la evaluación de la identidad y la misión de los centros; la medición del impacto de la formación en los egresados; la “operacionalización” de dimensiones como la *fides*, que, si bien no parece medible y evaluable a nivel personal, sí puede serlo en la oferta institucional de medios y recursos para su libre desarrollo, etc.
- Con carácter más general, teniendo en cuenta la revisión bibliográfica literaria efectuada sobre los documentos corporativos de la Compañía de Jesús y el magisterio universitario de sus SSGG, así como la evolución de dichas fuentes en el futuro, queda abierta a ulteriores estudios la posibilidad de examinar el papel real y la operacionalización del paradigma Ledesma-Kolvenbach en su desarrollo y puesta en práctica en las universidades y escuelas de negocios jesuitas, así como la posibilidad de estudiar su redefinición y sus posibles innovaciones en el modelo universitario jesuita.
- Otra línea futura de estudio, vinculada directamente a esta investigación, puede ser la realización de un estudio cualitativo que permita interpretar los resultados obtenidos a partir de la opinión y el juicio que éstos les merezcan a los dos niveles directivos que han intervenido: las autoridades institucionales y los responsables académicos de las JBS de UNIJES.



## **REFERENCIAS**

Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The starting point of strategic-planning*. Prentice Hall, Englewoods Cliffs.

Agell, N. & Piera, N. (1992). Relaciones cualitativas per al càlcul amb ordres de magnituds. *Working Papers ESADE*, 89: pp. 2-10.

Agúndez, M. (2010). *El paradigma Ledesma-Kolvenbach*. Reflexiones I+M ante los desafíos universitarios. Jornadas Interuniversitarias UNIJES-Loyola II, Santiago de Compostela.

Analoui, F. & Karami, A. (2002). CEOs and development of the meaningful mission statement. *Corporate Governance*, Vol. 2, No. 3, pp. 13-20.

Arrupe, P. (1979). *Una comunidad al servicio de un solo mundo*. Recuperado de <http://www.pedagogiaignaciana.com/>

Arrupe, P. (1980). *Nuestros colegios: Hoy y mañana*. Alocución del R. P. Pedro Arrupe S. J. en la Clausura del Simposio sobre Educación en Centros de 2ª Enseñanza. Septiembre de 1980. Recuperado de [www.sjweb.info/education](http://www.sjweb.info/education)

Arrupe P. (1981). *La identidad del Jesuita en nuestros tiempos*. Sal Terrae. Santander.

Arrupe, P. (1983). *Hombres para los demás*. Asociación de Antiguos Alumnos del Colegio Sagrado Corazón de Jesús. Edición Diáfora, S.A., Barcelona.

Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) (2015). *Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation. Engagement, Innovation, Impact*. (Updated: January 31, 2015). Recuperado de <http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Docs/Accreditation/Standards/2013-bus-standards-update-jan2015.ashx>

Baetz, M. C. & Bart, C. K. (1996), Developing mission statements which work. *Long Range Planning*, Vol. 29, pp. 526-533.

Barktus, B. R. & Glassman, M. (2008). Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 207-206

Barktus, B. R., Glassman, M. & McAfee, R. B. (2000). *Business Horizons*, November-December, pp. 23-28.

Bart, C. K. & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, Vol. 35, pp. 823-853.

Bart, C. K. (1997, November-December). Sex, lies, and mission statements. *Business Horizons*, pp. 9-18.

Bennis, W. & O'Toole, J. (2005). How Business Schools Lost Their Way, *Harvard Business Review*, May, Vol. 83, No. 5, pp. 96-104.

Berleur, J., Harvanek, R. F. & Corliss, J. W. (1996). Analysis of Mission Statements or Similar Documents of Jesuit Universities and Higher Education Institutions. Recuperado de <https://staff.info.unamur.be/jbl/mis-stat/mis-stat.pdf>

Bigné, J. E., Aldás-Manzano, J., Küster, I. & Vila, N. (2002). The concept mapping approach in marketing: an application in the travel agencies sector. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 87-95.

Billington, P. J. & Wakefield, M. W. (2006). An Investigation of Business School's On-Line Mission Statement Accesibility. *The Business Review*, Vol. 6, No 1, pp 38-44.

Boerema, A. J. (2006). An Analysis of Private School Mission Statements. *Peabody Journal of Education*, Vol. 81, No 1, pp. 180-202.

Bonet, E. (2015), en trámite de publicación). Human values and doctoral research in management. The Jesuit Education. EUA.

Bonewits, F. S. (2006). Living Our Mission: A study of University Mission Building. *Communication Studies*, Vol. 57, No. 1, January 2006, pp. 67-85.

Campbell, A. (1990). *A Sense of Mission*. Hutchinson. London.

Campbell, A. (1997). Mission statements, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 6, pp. 931-932.

Campbell, A. & Yeung, S. (1990). Do you need a mission statement? London, *The Economist Publications*. Special Report, No. 1208.

Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4, pp. 10-20.

Cisneros, G. & López, E. (2010). *Colleagues in Jesuit Business Education Annual Conference* (Marquette Univ.). Recuperado de <http://www.cjbe.org/gallery/view/4392>

Collins, J. C. & Porras, J.I. (1996, September-October). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, pp. 65-77.

Collins, J. C. & Porras, J.I. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials, New York.

Compañía de Jesús (1975). *Congregación General XXXII de la Compañía de Jesús*. Razón y Fe, Madrid.

Compañía de Jesús (1983). *Congregación General XXXIII de la Compañía de Jesús*. Ediciones Mensajero, Bilbao.

Compañía de Jesús (1995). *Congregación General 34 de la Compañía de Jesús*. Ediciones Mensajero, Bilbao y Editorial Sal Terrae, Santander.

Compañía de Jesús (1996). *Constituciones de la Compañía de Jesús y Normas Complementarias*. Ediciones Mensajero, Bilbao y Editorial Sal Terrae, Santander.

Compañía de Jesús (2008). *Congregación General 35 de la Compañía de Jesús*. Ediciones Mensajero, Bilbao y Editorial Sal Terrae, Santander.

Cresswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*, Sage Publications, Inc.

David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 1, pp. 90-97.

Davies, S. W. & Glaister, K. W. (1997). Business school mission statements – the bland leading the bland? *Long Range Planning*, Vol. 30, pp. 594-604.

Davis, J., Ruhe, J., Lee, M. & Rajadhyaska, U. (2006). Mission Possible: Do School Mission Statements Work? *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, pp. 99-110.

Delbecq, A. (1983), *Jesuit Business Schools: Four reflections*. En colaboración con Deans of the de la Jesuit Association of Collegiate Schools and Programmes in Business Administration. Recuperado de <http://itemsweb.esade.edu/wi/documentos/jesuitas2.pdf> .

De Loyola, S. I. (2000). *Ejercicios Espirituales*. Ediciones Mensajero, S.A. Bilbao.

Denzin, N. & Lincoln, I. (2000). *The Discipline and Practice of Qualitative Research*. Handbook of Qualitative Research. Sage Publications EUA.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row, New York.

Drucker, P. F. (1994, September-October). The theory of the business. *Harvard Business Review*, pp. 95-104.

Dunn, W.N. (1982). Reforms as argument. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilizations*, 3, 293-326

Edem, A., Spencer, P. & Fyfield, B. (2003, February). *Provider missions and their development: A report by the LSDA for the DfES*. Learning and Skills Development Agency. Department for education and skills. Research Report. London.

European Quality Improvement Systems. EQUIS (2015). *EQUIS Standards and Criteria*. Document version January 2015. Recuperado de [https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2015/EQUIS\\_Standards\\_and\\_Criteria.pdf](https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2015/EQUIS_Standards_and_Criteria.pdf)

Ferrari, J. R., Cowman, S. E., Milner, L. A., Gutierrez, R. E. & Drake, P. A. (2009). Impact of school sense of community within a faith-based university: administrative and academic staff perceptions on institutional mission and values. *Soc Psychol Educ*, Vol. 12, pp. 515-528.

- Forehand, A. (2000). Mission and Organizational Performance in the Healthcare Industry. *Journal of Healthcare Management*, Vol. 45, No. 4, July/August, pp. 267-277.
- Frederick, W. C. (2008). The business schools' moral dilemma. In Diane L. Swanson & Dann G. Fisher (Eds.). *Advancing Business Ethics Education*, Information Age Publishing, pp. 25-42.
- Fugazzotto, S. J. (2009). Mission Statements, Physical Space, and Strategy in Higher Education. *Innov High Educ*, Vol. 34, pp. 285-298.
- García Hernán, E. (2013). Ignacio de Loyola. Taurus, Madrid.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar Estratégicamente*. Deusto. Barcelona.
- Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI) A Call for Engagement* (2005). An initiative by the European Foundation of Management Development (EFMD) with the support of the United Nations Global Compact (UNGC). Recuperado de <http://www.grli.org/resources/globally-responsible-leadership-call-engagement>
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, No. 1, pp. 75-91.
- Gil, E. (1999). *La pedagogía de los jesuitas, ayer y hoy*. Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.
- Glenn, Ch. (2000). University mission and academic freedom: Are they irreconcilable?. *European Journal for Education Law and Policy*, Vol. 4, pp. 41-47.
- Graham, J. W. & Harvlick, W. C. (1994). Mission statements: A guide to the Corporate and Nonprofit sectors. Garland Publishing.
- Green, P. (1975). Marketing applications of MDS: Assessment and outlook, *Journal of Marketing*, Vol. 39, January 1975, pp. 24-31.
- Guerras, L. A. & Navas, J. E. (2007). La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Thomson.
- Guichard, A. (1974). *Los Jesuitas*. Dopesa, Barcelona.
- Hegeman, L. D., Gray, D. T. & Banning, H. J. (2007). Community Colleges' Use of the Web to communicate their Mission: Sights of commission and omission. *Community College Journal of Research and Practice*, Vol. 31, pp. 129-147.
- Hurtado y Toro (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Episteme C. A. Valencia.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1992). Mission statements: Importance, challenge and recommendations for development. *Business Horizons*, Vol. 35, pp. 34-42.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice Hall.

Khurana, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton University Press.

Klemm, M., Sanderson, S. & Luffman G. (1991) Mission Statements: Selling corporate values to employees. *Long Range Planning*. Vol. 24, No. 3, pp. 73-78.

Kolvenbach, P. H. (1990). *La Universidad: Espacio para la unidad de las ciencias*. Bogotá, Universidad Javeriana. Recuperado de <http://pedagogiaignaciana.com/>

Kolvenbach, P. H. (1993). Apéndice 2 de la Pedagogía Ignaciana. Recuperado de <http://www.sjweb.info/highEdu/doclist.cfm>

Kolvenbach, P. H. (2001). *Discurso en la Universidad Católica de Córdoba, Argentina*. Recuperado de <http://pedagogiaignaciana.com/>

Kolvenbach, P. H. (2008). *Peter-Hans Kolvenbach. Discursos Universitarios*. Selección e introducción de Melecio Agúndez S.J. Edita UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.

Kolvenbach, P. H. (2009). *Peter-Hans Kolvenbach, S.J. y la Educación 1983-2007*. Selección de Escritos. Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia (ACODESI). Colección Aportes. Editorial Kimpres Ltda. Bogotá.

Kosmützky, A. & Krücken, G. (2015). Sameness and Difference. Analyzing Institutional and Organizational Specificities of Universities through Mission Statements. *International Studies of Management & Organizations*, Vol. 45, No. 2, pp. 137-149.

Kotler, Ph. & Murphy, P. (1981). Strategic Planning for Higher Education. *Journal of Higher Education*, Vol. 52, No. 5, pp. 470-489.

Kreber, C. & Mhina C. (2007). The Values we Prize: A Comparative Analysis of the Mission Statements of Canadian Universities. Recuperado de [hep.oise.utoronto.ca](http://hep.oise.utoronto.ca), Vol. 3, No. 1, pp. 60-79.

Krohe, J. (1995). Do you really need a mission statement? *Across the Board*, Vol. 32, pp. 17-21.

Lacouture, J. (1994). *Jesuitas*. Ediciones Paidós. Barcelona. Vol. 1.

Lacouture, J. (1995). *Jesuitas*. Ediciones Paidós. Barcelona. Vol. 2.

Legorreta, L., Kelley, C. A. & Sablynski, C. J. (2006). Linking Faculty Development to the Business School's Mission. *Journal of Education for Business*, September/October, pp. 3-10.

Leuthesser, L. & Kohli, Ch. (1997). Corporate Identity: The Role of Mission Statements. *Business Horizons*, May-June 1997, pp. 59-66.

- Losada, C., Martell, J., & Lozano, J. M. (2011). Responsible business education: Not a question of curriculum but a *raison d'être* for Business Schools. In Mette Morsing & Alfons Sauquet Rovira (Eds.). *Business Schools and their Contribution to Society*, 2011, pp. 163-174. Sage Publications Ltd. ISBN: 978-0-85702-386-5.
- Lowney, C. (2005). *El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Ediciones Garnica. Barcelona.
- Margenat, J. M. (2010). *Competentes, Conscientes, Compasivos y Comprometidos. La educación de los jesuitas*. Editorial PPC, S.A., Madrid.
- Matejka, K., L. B. & Gregory, B. (1993). Mission impossible? Designing a great mission statement to ignite your plans. *Management Decision*, Vol. 31, No. 4, pp. 34-7.
- Mazza, C. (1996). Claim, Intent, and Persuasion: Enacting Organizational Legitimacy throughout the Rhetoric of Corporate Mission Statements. Dissertation.
- McSherry, J. (1994). Mission statements galore. *Business Quarterly* 58 (Spring), pp. 9-10
- Meacham, J. (2008). What's the Use of a Mission Statement? *Academe Online*, Jan/Feb 2008, Vol. 94, No. 1.
- Merriam, B. S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. Jossey-Bass Publishers. EUA.
- Mitroff, I. (2004). An Open Letter to the Deans and the Faculties of American Business Schools, *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, pp. 185-189.
- Morphew, C. & Hartley, M. (2006). Mission Statements: A Thematic Analysis of Rhetoric Across International Type. *The Journal of Highest University*, Vol. 77, No 3, pp. 456-471.
- Mrozinski, M. D. (2010). Multiple Roles: The Conflicted Realities of Community College Mission Statements. Dissertation.
- Mullane, J. V. (2002). The mission statement is a strategic tool, when used properly *Management Decision*, Vol. 40, No. 5, pp. 448-455.
- Mussi, J. M. (2008). Does Mission Matter? Exploring the relationship between the Mission of Jesuit Higher Education and new student affairs professionals. Dissertation.
- Nabitz, U., Severens, P., Brink, W. & Jansen, P. (2007). Improving the EFQM model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total quality management*, Vol. 12, No. 1, pp. 69-81.
- Nicolás, A. (2008). *Misión y Universidad. ¿Qué futuro queremos?* Conferencia con motivo del 50 aniversario de ESADE. Publicado en ESADE, 50 años inspirando futuros. ESADE-URL. Barcelona, España.

Nicolás, A. (2009a). *Problemas y desafíos de la Educación Jesuita: Profundidad y universalidad*. Ateneo de Manila. Recuperado de <http://pedagogiaignaciana.com/>

Nicolás, (2009b). *Alocución en el Congreso de la Unión Mundial de Antiguos Alumnos*. Bujumbura, Burundi. Recuperado de <http://www.sjweb.info/highedu/index.cfm>

Nicolás, A. (2010). *Profundidad, universalidad y ministerio académico. Desafíos a la educación superior jesuita de hoy*. Encuentro Mundial de Rectores de Universidades Jesuitas. Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México. Recuperado de <http://www.sjweb.info/highedu/index.cfm>

Nicolás, A. (2011). *125 Aniversario de la Universidad de Deusto. Lección inaugural*. Recuperado de <http://www.sjweb.info/highEdu/doclist.cfm>

Nicolás, A. (2013a). *UNICAP: en la ciudad de los puentes, una universidad sin fronteras*. Recife, Brasil. Recuperado de <http://pedagogiaignaciana.com/>

Nicolás, A. (2013b). *Alocución en el VIII Congreso de la Unión Mundial de Antiguos Alumnos*. Medellín, Colombia. Recuperado de <http://www.sjweb.info/highedu/index.cfm>

Nicolás, A. (2015, julio). Carta dirigida al rector de la Universidad Católica de Uruguay para ser leída en el Foro Mundial de la IAJBS, reunido en Montevideo, y firmada por el P. Adolfo Nicolás, fechada el 4 de julio de 2015.

O’Gorman, C. & Doran, R. (1999, July). Mission Statements in Small and Medium Sized Businesses. *Journal of Small Business Management*, pp. 59-66.

O’Malley, J. W. (2014) *Historia de los jesuitas: desde Ignacio hasta el presente*. Mensajero. Bilbao.

Orwig, B. & Zachary, R. (2007). Analysis of the mission statements of AACSB-accredited schools. *Competitiveness Review*, Vol. 17, No 4, pp. 261-273.

Osborn, A.F. (1948). *Your creative power*. New York: Charles Scribner.

Palmer, T. B. & Short, J.C. (2008). Mission Statement in U.S. Colleges of Business: An Empirical Examination of their Content with Linkages to Configuration and Performance.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3a edition. Thousand Oaks, Sage Publications Inc. EUA.

Pearce. J. A. (1982). The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review*, Vol. 24, pp. 15-24.

Pearce. J. A. & David, F. R. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 109-116.

Pearce, J. & Robinson, R. (1991). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy* (Richard D. Irwin, Boston, MA).

Peeke, G. (1994). *Mission and change: Institutional mission and its application to the management of further and higher education*. Society for Research into Higher Education. Open University Press.

Pfeffer, J. & Fong, C. (2002). The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 1, No. 1, September, 2002.

Pfeffer, J. & Fong, C. (2004). The business school business: Some lessons from the US experience, *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 8, pp. 1501-1519.

Piercy N. F. & Morgan, N. A. (1994). Mission Analysis: An Operational Approach. *Journal of General Management*. Vol. 19, No. 3, pp. 1-19.

Principles for Responsible Management Education (PRME) Overview (2008). *A Global Initiative – A Global Agenda*. United Nations Global Compact. Recuperado de <http://www.unprme.org/resource-docs/PRMEBrochureFINALlowres.pdf>

Ravier, A. (1991). *Ignacio de Loyola, fundador de la Compañía de Jesús*. Espasa Calpe, Madrid.

Rayment, J. & Smith, J. (2013). The current and future role of business schools. Education + Training, *Emerald Insight*, Vol. 55, No. 4/5, pp. 478-494.

Rosas, S. R. & Camphausen, L. C. (2007). The use of concept mapping for scale development and validation in evaluation. *Evaluation and program planning*, Vol. 30, pp. 125-135.

Salvat, I. (2001). *Servir en Misión Universal*. Ediciones Mensajero S.A.U. Bilbao, Editorial Sal Terrae, Santander.

Sánchez, M.; Hu, Y.C.; Prats, F.; Rovira, X; Sayeras, J.M. y Dawson, J. (2007). Ranking Features by means of a Qualitative Optimisation Process. En proceedings del X *Congrès internacional de l'Associació Catalana d'Intel·ligència artificial*. Andorra.

Santomà, R. (2008). Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España. Tesis Doctoral.

Secretariado para la Justicia Social y la Ecología de la Compañía de Jesús (2014). *La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía*, Promotio Iustitiae, No. 116, 2014/3.

Shidu, J. (2003). Mission Statements: Is it Time to Shelve Them? *European Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 439-446.

Starkey, K. & Tempest, S. (2008), A clear sense of purpose? The evolving role of the business school, *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 4, pp. 379- 390.

Stallworth, L. W. (2008). The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future. *Journal of Business Communication*, Vol. 45, No. 2, April 2008, pp. 94-119.

Stemler, S. E., Bebell, D. & Sonnabend, L. A. (2010). Using School Mission Statements for Reflection and Research. *Educational Administration Quarterly*, Vol. XX(X), pp. 1-38. Published online. Recuperado de <http://eag.sagepub.com/content/easly/2010/>

Stemler, S. E. & Bebell, D. J. (2013). *The School Mission Statement. Values, Goals, & Identities in American Education*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York.

Stone, R. A. (1996). Mission statements revisited. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 61, pp. 31-37.

Taghi, M. & Karami, A. (2009). Managers of small and medium enterprises: mission statement and enhanced organizational performance. *Journal of Management Development*, Vol. 28, No 6, pp 555-562.

Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación: La búsqueda de significados*, Ediciones Paidós. Barcelona. Buenos Aires – México. Ubicación la Biblioteca CIDIPMAR.

Taylor, B. J. & Morphew, C. C. (2010). An Analysis of Baccalaureate College Mission Statements. *Res High Education*, Vol 51, pp. 483-503.

Travé, L. y Dague, P. (2003). *Modèles et raisonnements qualitatifs*. París: Ed. Lavoisier, Hermes Science.

Trochim, W. M. K (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 12, pp. 1-16.

Young, R. (2001). Colleges on the cross roads: a study of the mission statements of catholic colleges and universities. *Current Issues in Catholic Higher Education*, Vol. 21, No. 2, pp. 65-81

Welsh, D. & Carraher, S. (2009). An Examination of the Relationship between the Mission of the University, The Business School, and the Entrepreneurship Center: An Application of Chandler's Strategy and Structure Hypotesis. *The journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 14, No 4, pp. 25-36.

Williams, R. I., Morrell, D. L. & Mullane, J. V. (2014). Reinvigorating the mission statement through top management commitment. *Management Decision*, Vol. 52, No. 3, pp. 446-459.

Woodrow, A. (1985). *Los Jesuitas: Historia de un dramático conflicto*. Planeta. Barcelona.

Zigarelli, M. A. (1998). How Title VII Erodes the Mission of the Religious University. *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 11, pp. 47-59.

## **ANEXOS**

ANEXO 1	Enlaces de interés	227
ANEXO 2	Textos misionales de las 5 JBS de UNIJES	229
ANEXO 3	Lista de los 103 rasgos con su valoración promedio	234
ANEXO 4	Encuesta sobre el perfil del egresado de las escuelas de negocios de UNIJES	237
ANEXO 5	Ejemplo de correo electrónico para solicitar la colaboración en la encuesta	243

## **ANEXO 1**

### **ENLACES DE INTERÉS**

#### **Compañía de Jesús**

Curia de los Jesuitas en Roma <http://www.sjweb.info/>

Jesuit Commons-Global Jesuit Network <http://www.ajcunet.edu/>

Jesuit Digital Network <http://jesuitnetworking.org/>

Provincia de España: <http://www.jesuitas.es/> y <http://www.infosj.es/>

Red de la Global Ignatian Network por el Derecho a la Educación (EDUJESUIT)  
<http://edujesuit.org/>

Secretariado para la Educación Superior <http://www.sjweb.info/highedu/index.cfm>

Secretariado para la Educación <http://www.sjweb.info/education/index.cfm>

Servicio Jesuita a Refugiados <http://en.jrs.net/index>

Unión Mundial de Los Antiguos Alumnos de la Compañía de Jesús (WUJA)  
<http://www.wuja.org/>

#### **Redes internacionales de Universidades y obras Jesuitas**

Association of Jesuits Colleges and Universities (AJCU) <http://www.ajcunet.edu/>

Association of Jesuit Colleges & Universities in East Asia and Oceania <http://sjapc.net/>

Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina  
(AUSJAL) <http://www.ausjal.org/>

Colleagues for Jesuit Business Education (CJBE) <http://www.cjbe.org/>

Ecojesuit.com <http://www.ecojesuit.com/>

El Centro Social Europeo de los Jesuitas (JESC) <http://jesc.eu/>

Federación Internacional de Fe y Alegría (FIFYA) [www.feyalegria.org/](http://www.feyalegria.org/)

Global Jesuit Case Series <http://www.gjcs.org/>

International Association of Jesuit Business Schools (IAJBS) [www.iajbs.org](http://www.iajbs.org)

JRS Online <http://es.jrs.net/>

Jesuit Higher Education Association South Asia <http://www.jcsaweb.org/>

Universidades Jesuitas (UNIJES) <http://www.unijes.net/>

#### **Revistas y Publicaciones**

América Magazine <http://www.americamagazine.org/>

Conversations on Jesuit Higher Education <http://ajcunet.edu/publications>

Jesuitas <http://www.jesuitas.es/>

La Civiltà Cattolica <http://www.laciviltacattolica.it/it/>

Mensajero <http://www.mensajero.com/>

Razón y fe <http://www.razonyfe.org/>

Revista de Fomento Social <http://www.revistadefomentosocial.es/>

Sal Terrae <http://www.salterrae.es/>

Selecciones de teología <http://www.seleccionesdeteologia.net/>

### **Varios**

Centro Virtual de Pedagogía Ignaciana <http://www.pedagogiaignaciana.com/>

Resources - Recursos <http://www.sjweb.info/resources/index.cfm>



<p>ICADE</p>	<p>sus dimensiones, juntamente con la inserción en la Iglesia como comunidad básica. (...) 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.</p> <p>Cultivar y transmitir la Ciencia mediante: la investigación en todas la especialidades ofrecidas (...), la docencia de los tres ciclos existentes en la enseñanza universitaria y la formación complementaria y permanente (...), la adaptación progresiva de las carreras y programas a las necesidades y demandas profesionales (...) con una buena preparación profesional (...) y, especialmente, por compromiso fundacional de la Universidad, mediante la contribución a la formación eclesiástica superior de aspirantes al sacerdocio y de agentes de pastoral.</p> <p>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</p> <p><b>ICADE -Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresa</b></p> <p>La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) pertenece a la Universidad Pontificia Comillas, entidad académica centenaria, dirigida por la Compañía de Jesús, con gran tradición formativa y alto prestigio internacional.</p> <p><b>ICADE Business School</b>, como parte integral de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, es beneficiaria y heredera de una larga tradición y experiencia en la formación de profesionales de empresa</p>
<p>IQS</p> <p>IQS – School of Management</p>	<p><b>Declaración Institucional: MISIÓN UNIVERSITARIA DEL IQS (1998)</b></p> <p>El IQS se propone seguir ejerciendo su acción dentro de la tradición espiritual y pedagógica de la Compañía de Jesús. (...) Esta misión, que ha de señalarse por su carácter indeclinablemente universitario para impregnar así mejor nuestra tarea, girará básicamente en torno a dos polos muy relacionados entre sí y dimanantes de su inspiración cristiana: la fe y la justicia (...) estas dos misiones el IQS las ha de realizar con excelencia (...).</p> <p><b>Misión universitaria de servicio de la fe:</b> en este punto de la fe nos remitimos, como en todo, al Ideario de la Universidad Ramon Llull que es válido para todas las Instituciones integradas en dicha Universidad. (...) el IQS se esforzará por ofrecer, a quienes lo desearan, oportunidades para formarse en los conocimientos más fundamentales y actuales de la fe cristiana, y para la vivencia o práctica de su fe.</p> <p><b>Misión universitaria de promoción de la justicia:</b> hemos de acentuar nuestra atención universitaria referentemente en los problemas de aquellas personas, familias, naciones y estados que sufren las consecuencias del desigual reparto de los bienes de la Tierra. Los estudios universitarios en los que el IQS forma (...) para que sus Graduados, mediante su ejercicio profesional, ayuden a no muy largo plazo a promover un desarrollo humanamente, socialmente y ecológicamente equilibrado.</p> <p>Misión: la <b>formación integral</b> de personas con actitudes, conocimientos y habilidades que les capaciten e impulsen a crear, liderar y gestionar organizaciones competitivas, destacando en el área industrial y tecnológica, comprometidos con la excelencia y justicia, desde (...) una concepción cristiana de la vida.</p> <p>Visión: (...) destacando por la formación integral de sus estudiantes y la capacitación para la dirección de organizaciones industriales y tecnológicas.</p>

<p>ESADE</p>	<p><b>MISIÓN Y VISION (2010)</b>  La misión de ESADE es educar e investigar en los ámbitos del <i>Management</i> y del Derecho, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la formación integral de personas profesionalmente competentes y socialmente responsables;</li> <li>- la creación de conocimiento relevante para la mejora de las organizaciones y de la sociedad;</li> <li>- la contribución al debate social para la construcción de sociedades libres, prósperas y justas.</li> </ul> <p>Visión: ser una institución académica de referencia global que inspira y capacita a personas y organizaciones a desarrollar liderazgos innovadores y socialmente responsables para construir un futuro mejor</p> <p><b>Declaración de Valores (2008)</b>  La comunidad de ESADE se compromete a la promoción de un conjunto de valores coherentes con la calidad humana y la excelencia académica y profesional (...):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actuar con <b>integridad</b> en el trabajo académico y profesional</li> <li>2. <b>Respetar</b> a los compañeros, a todas las personas y a uno mismo, y ser sensible a la situación concreta de los demás.</li> <li>3. Valorar positivamente la <b>diversidad</b> y aprender de las diferencias entre personas, ideas y situaciones.</li> <li>4. Buscar, compartir y contribuir al <b>bien común</b> de la comunidad de ESADE.</li> <li>5. Asumir responsabilidades y compromisos al servicio de una <b>sociedad más justa</b></li> </ol> <p><b>Marco Orientados del Modelo Pedagógico (2010)</b>  ESADE considera necesario trabajar, en su propuesta pedagógica, las siguientes dimensiones de la persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) la dimensión profesional: los valores de la profesionalidad</li> <li>b) la dimensión ética, social, cívica y política: el valor de la justicia</li> <li>c) la dimensión personal: el valor de la calidad humana</li> <li>d) la dimensión interior de la persona: los valores propios de la dimensión espiritual...</li> </ol>
<p>LOYOLA</p>	<p>La <b>identidad jesuita</b> 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.</p> <p>Como universidad jesuita, <b>la misión</b> es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar hombres y mujeres como profesionales competentes y ciudadanos responsables que pongan su saber y sus competencias al servicio de los demás.</li> <li>• Investigar y aportar conocimiento útil en aquellos ámbitos donde se presentan los mayores retos a la persona humana y a la sociedad en general.</li> <li>• 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.</li> </ul> <p>Para realizar esta misión, la U. Loyola Andalucía asume el modelo pedagógico de las universidades y centros universitarios jesuitas (con cuatro dimensiones claves para la formación integral de las personas: <i>Utilitas, humanitas, iustitia y fides</i>).</p>

Loyola Leadership School	<p>Velamos porque la docencia y la investigación atiendan siempre a las <b>implicaciones éticas y morales</b> de los avances científicos y de los métodos empleados (...).</p> <p><b>LOYOLA Leadership School</b> es la escuela de postgrado de la Universidad Loyola Andalucía (...) tiene como misión favorecer la creación de pensamiento para el mejor y mayor servicio a la humanidad, formar a hombres y mujeres para los demás, líderes capaces de transformar el mundo, y ser un fructífero lugar de diálogo y encuentro abierto a personas con diferentes culturas, creencias e ideologías. En definitiva, su misión es intervenir en la mejora de la sociedad formando a profesionales competentes, críticos, compasivos y comprometidos, y preocupados por la excelencia en todas sus actuaciones.</p>
--------------------------------	---

Itinerario de acceso a los textos misionales en las páginas web de las universidades y JBS de UNIJES

CENTROS	ITINERARIO DE ACCESO EN LA WEB CORPORATIVA
<p>DEUSTO</p> <p>DBS - Deusto Business School</p>	<p>1. <a href="http://www.deusto.edu">www.deusto.edu</a>                  2. / La institución                  3. / Identidad:                      Proyecto universitario Deusto                      Universidad jesuítica                      Fe, justicia y cultura                      Un mundo más humano                      Favorecer la justicia                      La fe, motor de conocimiento</p> <p>1. <a href="http://www.dbs.deusto.es">www.dbs.deusto.es</a>                  2. Sobre DBS                  3. Misión, Visión y Valores</p>
<p>COMILLAS</p> <p>ICADE</p>	<p>1. <a href="http://www.upcomillas.es">www.upcomillas.es</a>                  2. / La Universidad                  3. / Misión y valores                  4. / Nuestra Misión Universitaria</p> <p>1. <a href="http://www.upcomillas.es">www.upcomillas.es</a>                  2. / Centros y Facultades                  3. / Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresa ICADE): Facultad de Empresariales e ICADE Business School (<a href="http://ww.icafe.upcomillas.es">ww.icafe.upcomillas.es</a>)</p>
<p>IQS</p> <p>IQS – School of Management</p>	<p>1. <a href="http://www.iqs.edu">www.iqs.edu</a>                  2. / Conoce IQS                  3. / Presentación                  4. / Misión / + Acceso al texto completo (Declaración institucional)</p> <p>1. <a href="http://www.iqs.edu">www.iqs.edu</a>                  2. / School of Management                  3. / Misión</p>
<p>ESADE</p>	<p>1. <a href="http://www.esade.edu">www.esade.edu</a>                  2. / Conoce ESADE                  3. / Qué es ESADE                  4. /Misión, valores y modelo pedagógico</p>
<p>LOYOLA</p> <p>Loyola Leadership School</p>	<p>1. <a href="http://www.uloyola.es">www.uloyola.es</a>                  2. / Conoce Loyola                  3. / La Universidad                  4. / Identidad y Misión</p> <p>1. <a href="http://www.loyolals.es">www.loyolals.es</a>                  2. / Conoce Loyola LS                  3. / Misión, visión y valores</p>

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 3

#### LISTA DE LOS 103 RASGOS CON SU VALORACIÓN PROMEDIO

Tabla con la lista de los 103 rasgos ordenados por su valoración promedio en el *focus group* de las autoridades institucionales de UNIJES

<b>Rasgos</b>	<b>Valor promedio</b>
62. Respeto profundo por las personas	4,73
07. Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	4,64
01. Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	4,55
37. Ponerse en lugar del otro	4,45
40. Equilibrio psicoafectivo	4,45
79. Capacidad de servicio	4,45
85. Actitud de contribuir al bien de la sociedad	4,45
04. Comprometidos con el entorno y su profesión	4,36
57. Liderazgo	4,36
06. Honestidad	4,27
09. Respeto hacia lo diverso	4,27
21. Iniciativa	4,27
68. Lealtad	4,27
77. Actitud de "Magis"	4,27
81. Capacidad de diálogo	4,27
100. Preocupado por los pobres	4,27
102. Abiertos a la transcendencia	4,27
16. No todo vale para el éxito	4,18
17. Sabe trabajar en equipo	4,18
18. Exigentes consigo mismo	4,18
45. Capacidad de interiorización	4,18
50. Compasivo	4,18
55. Capaces de tomar decisiones en horizontes inciertos	4,18
87. Capacidad de escucha	4,18
96. Capacidad de discernimiento	4,18
99. Limpio de corazón	4,18
36. Toma de decisiones pensando en las implicaciones para los "últimos"	4,09
46. Sentimiento de pertenencia (a la institución donde se ha estudiado)	4,09
51. Buen profesional	4,09
65. Equilibrio interior	4,09
103. Sensibles al humanismo cristiano	4,09

03. Capacidad de comprender al otro	4,00
13. Capaces de hacer avanzar algo en la vida	4,00
39. Liderazgo de servicio	4,00
41. Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia	4,00
59. Sentido común	4,00
69. Saber reconocer los propios errores	4,00
76. Aspiración a la excelencia	4,00
78. Utilizar la autoridad con mesura	4,00
84. Visión estratégica	4,00
101. Solidarios	4,00
11. Humanistas	3,91
15. Profundidad	3,91
24. Sensibilidad ecológica en lato sensu	3,91
42. Conocedor de idiomas	3,91
53. Visión de futuro	3,91
60. Saber convivir con los problemas	3,91
63. Saber asumir críticas	3,91
94. Bien armado intelectualmente	3,91
22. Creativos	3,82
23. Capacidades de relacionarse con otros	3,82
38. Pensamiento profundo	3,82
75. No pactar con la mediocridad	3,82
86. Saber atender a distintos frentes	3,82
90. Capacidad de conocimiento de las personas	3,82
20. Responsable de sus actos profesionales	3,73
31. Conocimiento pensamiento social cristiano	3,73
52. Emprendedor	3,73
58. Sacrificio	3,73
64. Capacidad de negociación	3,73
66. Capacidad de ver las valías distintas de las personas	3,73
80. Adaptabilidad	3,73
89. No buscar su propio amor, querer e interés	3,73
91. Altruista	3,73
92. Consciente de sus debilidades	3,73
93. Capaz de superar los baches	3,73
98. Capaz de tratar con todo tipo de personas	3,73
30. Que miren más que su propio ombligo	3,64
48. Paciencia	3,64
02. Proactivos	3,55
08. Con una gran sensibilidad por la justicia	3,55
19. Autoconocimiento	3,55

33. No dejarse llevar por las modas	3,55
35. Capaces de seguir aprendiendo	3,55
43. Aprecio por las otras culturas	3,55
73. Generoso con la institución (para la que trabaja)	3,55
82. Imaginación	3,55
25. Mala conciencia	3,45
32. Capaces de integrar y reacios a excluir	3,45
5. Visión global, mundial, compleja y abierta	3,45
71. Equilibrio en el trato	3,45
88. Capacidad de contemplación	3,45
95. Disciplinado	3,45
97. Sencillez en el trato	3,45
10. Visión por el bien común	3,36
12. Gente con sentido crítico	3,36
14. Agentes de cambio	3,36
44. Capaz de trabajar con personas distintas a él	3,36
56. Sin miedo al riesgo	3,36
27. Con sentido del humor	3,27
61. No precipitarse en la resolución de problemas	3,27
67. Capacidad de tomar distancia	3,27
70. Saber celebrar los éxitos de los demás	3,27
47. Capacidad de resistencia	3,18
74. No vengativo	3,18
83. Disponibilidad para trabajar en el extranjero	3,18
29. Capaces de aprender del fracaso	3,09
54. Capacidad de trabajar con personal técnico	3,09
34. Colocan el esfuerzo como valor positivo	3,00
49. Optimista	3,00
28. Capaz de relativizar	2,82
72. Entrar con la del otro para salir con la tuya	2,82
26. Flexibles	2,55

## ANEXO 4

### ENCUESTA SOBRE EL PERFIL DEL EGRESADO DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIO DE UNIJES

#### Encuesta sobre el perfil del egresado de las "escuelas de negocios" de

##### 1. PRESENTACIÓN

Nos interesa conocer la opinión de personas con responsabilidad directiva en los centros de UNIJES sobre el perfil de los egresados (graduados, licenciados, diplomados, titulados, etc.) en el ámbito académico de business / management / empresariales / leadership. Para ello, se ha diseñado esta encuesta, que se completa en pocos minutos.

La encuesta está dividida en dos partes: la primera, hace referencia a datos generales sobre las personas que responden y los centros a los que representan; y la segunda, se refiere al objeto mismo de la investigación: la valoración personal sobre la importancia real en la propia institución / escuela de negocios de una serie de rasgos del perfil de los egresados. En esta segunda parte se contesta aplicando una escala de 1 a 5 (siendo 1 muy poco importante... 5, muy importante).

Obviamente, es clave responder con precisión y sinceridad, y evitar en lo posible el valor intermedio (el 3, en la escala de 1 a 5). Queda garantizado el anonimato y el tratamiento confidencial de la información, que será para el uso exclusivo de la investigación. A su finalización, se remitirán las principales conclusiones a los participantes.

Tus respuestas serán de gran valor para este estudio. De antemano, muchas gracias por tu colaboración.

## Encuesta sobre el perfil del egresado de las "escuelas de negocios" de

### 2. DATOS GENERALES

#### 1. Institución a la que perteneces: 5 opciones (respuesta única)

- Universidad de Deusto - Deusto Business School
- Universidad Pontificia Comillas - ICADE - ICADE Business School
- Instituto Químico de Sarriá - School of Management
- ESADE Business School
- Universidad Loyola Andalucía - Loyola Leadership School

#### 2. Cargo/responsabilidad que desempeñas actualmente. (respuesta múltiple)

- Decano, vicedecano, vicedecano.
- Director académico o de programa (grado, postgrado / máster, Executive Education ).
- Director de departamento.
- Director de Instituto, Cátedra o Centro de Investigación.

Otros/citar:

#### 3. ¿En qué ámbito formativo has desarrollado principalmente tu actividad?

- Grado
- Postgrado/Máster
- Phd/Doctorado
- Executive Education

#### 4. Años de experiencia en tu institución:

- 1 a 5
- 5 a 10
- 10 ó más

## Encuesta sobre el perfil del egresado de las "escuelas de negocios" de

**5. Has participado en algún encuentro interuniversitario organizado por UNIJES. (posible respuesta múltiple)**

- Loyola I
- Loyola II
- No he participado

**6. Sexo:**

- Hombre
- Mujer

Muchas gracias por tu participación.

## Encuesta sobre el perfil del egresado de las "escuelas de negocios" de

### 3. RASGOS A VALORAR

**1. DESDE TU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO, VALORA EN QUÉ MEDIDA SE PROMUEVEN EN TU INSTITUCIÓN / ESCUELA DE NEGOCIO LOS SIGUIENTES RASGOS EN EL PERFIL DE LOS EGRESADOS.**

**(1 muy poca, 2 poca, 3 normal/media, 4 bastante, 5 mucha).**

	1	2	3	4	5
1. Formación completa de la persona en aspecto técnico, competencial y personal	<input type="radio"/>				
2. Proactivos	<input type="radio"/>				
3. Capacidad de comprender al otro	<input type="radio"/>				
4. Comprometidos con el entorno y su profesión	<input type="radio"/>				
5. Visión global, mundial, compleja y abierta	<input type="radio"/>				
6. Honestidad	<input type="radio"/>				
7. Preocupados por todo lo que no sea sí mismo	<input type="radio"/>				
8. Con una gran sensibilidad por la justicia	<input type="radio"/>				
9. Respeto hacia lo diverso	<input type="radio"/>				
10. Visión por el bien común	<input type="radio"/>				
11. Humanistas	<input type="radio"/>				
12. Gente con sentido crítico	<input type="radio"/>				
13. Capaces de hacer avanzar algo en la vida	<input type="radio"/>				
14. Agentes de cambio	<input type="radio"/>				
15. Profundidad	<input type="radio"/>				
16. No todo vale para el éxito	<input type="radio"/>				
17. Sabe trabajar en equipo	<input type="radio"/>				
18. Exigentes consigo mismo	<input type="radio"/>				
19. Autoconocimiento	<input type="radio"/>				
20. Responsable de sus actos profesionales	<input type="radio"/>				
21. Iniciativa	<input type="radio"/>				
22. Creativos	<input type="radio"/>				
23. Capacidades de relacionarse con otros	<input type="radio"/>				
24. Sensibilidad ecológica en lato sensu	<input type="radio"/>				
25. Mala conciencia	<input type="radio"/>				
26. Flexibles	<input type="radio"/>				
27. Con sentido del humor	<input type="radio"/>				
28. Capaz de relativizar	<input type="radio"/>				
29. Capaces de aprender del fracaso	<input type="radio"/>				
30. Que miren más que su propio ombligo	<input type="radio"/>				
31. Conocimiento pensamiento social cristiano	<input type="radio"/>				
32. Capaces de integrar y reacios a excluir	<input type="radio"/>				
33. No dejarse llevar por las modas	<input type="radio"/>				

## Encuesta sobre el perfil del egresado de las "escuelas de negocios" de

34. Colocan el esfuerzo como valor positivo	<input type="radio"/>				
35. Capaces de seguir aprendiendo	<input type="radio"/>				
36. Toma de decisiones pensando en las Implicaciones para los "últimos"	<input type="radio"/>				
37. Ponerse en lugar del otro	<input type="radio"/>				
38. Pensamiento profundo	<input type="radio"/>				
39. Liderazgo de servicio	<input type="radio"/>				
40. Equilibrio psicoafectivo	<input type="radio"/>				
41. Con una cosmovisión cristiana del mundo, de la persona y de la historia	<input type="radio"/>				
42. Conocedor de Idiomas	<input type="radio"/>				
43. Aprecio por las otras culturas	<input type="radio"/>				
44. Capaz de trabajar con personas distintas a él	<input type="radio"/>				
45. Capacidad de Interiorización	<input type="radio"/>				
46. Sentimiento de pertenencia (a la Institución donde se ha estudiado)	<input type="radio"/>				
47. Capacidad de resistencia	<input type="radio"/>				
48. Paciencia	<input type="radio"/>				
49. Optimista	<input type="radio"/>				
50. Compasivo	<input type="radio"/>				
51. Buen profesional	<input type="radio"/>				
52. Emprendedor	<input type="radio"/>				
53. Visión de futuro	<input type="radio"/>				
54. Capacidad de trabajar con personal técnico	<input type="radio"/>				
55. Capaces de tomar decisiones en horizontes inciertos	<input type="radio"/>				
56. Sin miedo al riesgo	<input type="radio"/>				
57. Liderazgo	<input type="radio"/>				
58. Sacrificio	<input type="radio"/>				
59. Sentido común	<input type="radio"/>				
60. Saber convivir con los problemas	<input type="radio"/>				
61. No precipitarse en la resolución de problemas	<input type="radio"/>				
62. Respeto profundo por las personas	<input type="radio"/>				
63. Saber asumir críticas	<input type="radio"/>				
64. Capacidad de negociación	<input type="radio"/>				
65. Equilibrio Interior	<input type="radio"/>				
66. Capacidad de ver las vallas distintas de las personas	<input type="radio"/>				
67. Capacidad de tomar distancia	<input type="radio"/>				
68. Lealtad	<input type="radio"/>				
69. Saber reconocer los propios errores	<input type="radio"/>				
70. Saber celebrar los éxitos de los demás	<input type="radio"/>				
71. Equilibrio en el trato	<input type="radio"/>				
72. Entrar con la del otro para salir con la tuya	<input type="radio"/>				
73. Generoso con la Institución (para la que trabaja)	<input type="radio"/>				

## Encuesta sobre el perfil del egresado de las "escuelas de negocios" de

74. No vengativo	<input type="radio"/>				
75. No pactar con la mediocridad	<input type="radio"/>				
76. Aspiración a la excelencia	<input type="radio"/>				
77. Actitud de "Magis"	<input type="radio"/>				
78. Utilizar la autoridad con mesura	<input type="radio"/>				
79. Capacidad de servicio	<input type="radio"/>				
80. Adaptabilidad	<input type="radio"/>				
81. Capacidad de diálogo	<input type="radio"/>				
82. Imaginación	<input type="radio"/>				
83. Disponibilidad para trabajar en el extranjero	<input type="radio"/>				
84. Visión estratégica	<input type="radio"/>				
85. Actitud de contribuir al bien de la sociedad	<input type="radio"/>				
86. Saber atender a distintos frentes	<input type="radio"/>				
87. Capacidad de escucha	<input type="radio"/>				
88. Capacidad de contemplación	<input type="radio"/>				
89. No buscar su propio amor, querer e interés	<input type="radio"/>				
90. Capacidad de conocimiento de las personas	<input type="radio"/>				
91. Atruista	<input type="radio"/>				
92. Consciente de sus debilidades	<input type="radio"/>				
93. Capaz de superar los baches	<input type="radio"/>				
94. Bien armado intelectualmente	<input type="radio"/>				
95. Disciplinado	<input type="radio"/>				
96. Capacidad de discernimiento	<input type="radio"/>				
97. Sencillez en el trato	<input type="radio"/>				
98. Capaz de tratar con todo tipo de personas	<input type="radio"/>				
99. Limpio de corazón	<input type="radio"/>				
100. Preocupado por los pobres	<input type="radio"/>				
101. Solidarios	<input type="radio"/>				
102. Abiertos a la trascendencia	<input type="radio"/>				
103. Sensibles al humanismo cristiano	<input type="radio"/>				

## ANEXO 5

### EJEMPLO DE CORREO ELECTRÓNICO ENVIADO PARA SOLICITAR LA COLABORACIÓN EN LA ENCUESTA

Queridos colegas:

De acuerdo con el rector/director general, os escribo este mensaje para pedir os cordialmente vuestra colaboración.

Estoy realizando una investigación sobre el perfil de los egresados de las escuelas de negocios de la red UNIJES (Comillas-ICADE, ESADE, Deusto, IQS y la Loyola Andalucía). Preciso de vuestra colaboración para cumplimentar una encuesta, como personas que tenéis responsabilidades y conocimiento acerca de este asunto. Para entendernos, nos referimos a los “egresados” de los grados, masters y programas directivos largos.

En breve, recibiréis un email desde el sistema *survey-monkey* con mi dirección como remitente, con un link a la encuesta sobre “los rasgos del perfil del egresado”. En algún caso anterior, ha entrado por Spam o “correo no deseado”. Si no os llegara normalmente, por favor, comprobadlo.

La encuesta se completa en pocos minutos. Tiene una breve presentación que explica claramente cómo proceder. La primera parte es para datos generales. La segunda, os pide vuestra valoración sobre la importancia real de una serie de rasgos del perfil de los egresados. La confidencialidad en el uso de los datos está garantizada. A la finalización del estudio está previsto remitiros las principales conclusiones.

De antemano, os agradezco mucho vuestra colaboración y quedo a vuestra disposición para lo que sea menester.

Cordialmente,  
Enrique López Viguria  
[enrique.lopez@esade.edu](mailto:enrique.lopez@esade.edu)

