



ISABEL  
SUÁREZ GONZÁLEZ

# Estrategia universitaria: para quien no sabe dónde va, cualquier camino sirve



Estrategia universitaria:  
para quien no sabe dónde va,  
cualquier camino sirve

Lección pronunciada por D.<sup>a</sup> Isabel Suárez González,  
catedrática del Departamento de  
Administración y Economía de la Empresa  
de la Universidad de Salamanca, con motivo  
de la festividad de Santo Tomás de Aquino,  
el día 28 de enero de 2020

| ISABEL SUÁREZ GONZÁLEZ |

Estrategia universitaria:  
para quien no sabe dónde va,  
cualquier camino sirve



VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

2020

©  
Universidad de Salamanca  
Secretaría General

©  
Isabel Suárez González

*Motivo de cubierta:*  
El Gato de Cheshire.  
Ilustración de John Tenniel para la primera edición  
de Alice's Adventures in Wonderland,  
de Lewis Carroll, 1865.

Impreso en España - Printed in Spain  
Gráficas Lope. Salamanca  
[www.graficaslope.com](http://www.graficaslope.com)

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este  
libro puede reproducirse ni transmitirse sin permiso escrito de la  
Universidad de Salamanca.

## | ÍNDICE |

1. Éxito = Estrategia + Entrenamiento

19

2. La dirección corporativa  
de la «multiversidad»

29

3. El crecimiento  
de la periferia universitaria

37

4. La Responsabilidad Social universitaria:  
Cómo ser útil hoy

49



«Minino Cheshire (...), ¿serías tan amable de decirme qué camino debo tomar?

—Pues eso depende de adónde quieras llegar —respondió el Gato.

—Me da un poco lo mismo... —dijo Alicia.

—Entonces da igual qué camino tomes —respondió el Gato».

Lewis Carroll (1865),  
*Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas*



*Sr. Rector Magnífico*  
*Excmos. e Ilmos. Señores,*  
*Miembros de la comunidad universitaria,*  
*Queridas amigas, queridos amigos,*  
*Señoras y señores,*

**Q**UIERO COMENZAR mostrando mi agradecimiento por la invitación a dirigirme a ustedes con ocasión de este acto de investidura de los nuevos doctores. Lo entiendo como un regalo que se me ha hecho porque los regalos se reciben, no se merecen. Me hace mucha

ilusión hablar en este paraninfo, aunque el recuerdo de quienes anteriormente han ocupado esta tribuna me produce una fuerte inquietud y temblor de piernas.

El tema elegido se inserta, como no puede ser de otra manera, en mi especialidad y trayectoria científica: la dirección estratégica de las organizaciones. Dirección estratégica es sinónimo de dirección o gestión de empresas. El adjetivo «estratégica» subraya los matices de dirigir una organización en un entorno cambiante y en competencia con otros. El objetivo último de la dirección estratégica es tratar de explicar por qué unas empresas tienen éxito mientras otras fracasan. Su intención es ofrecer herramientas de análisis que ayuden al directivo en la toma de decisiones. Sus bases teóricas son la economía, pero también especialmente la sociología y la psicología.

Por tanto, haberme propuesto participar es asumir un riesgo grande, porque la palabra *empresa* o términos como *eficiencia* o

*resultados* muchas veces han sido consideradas anatema en este recinto.

El objetivo que persigue mi conferencia es identificar qué pueden aportar los estudios de empresa y de dirección estratégica a la universidad y a la gestión universitaria. Existen muchas similitudes entre la gestión de una empresa y la gestión de una universidad. Al igual que las empresas, las universidades hoy operan en un entorno cambiante, muchas veces impredecible. Además, y especialmente las universidades públicas, deben afrontar importantes incertidumbres (cambios en los fondos estatales y regionales recibidos, nuevos requisitos de gobierno...). También se enfrentan a un entorno cada vez más global, no solo porque buscan atraer talento de cualquier parte del mundo (profesorado y estudiantado), sino porque, con las nuevas tecnologías, los servicios de docencia *online* pueden ser ofrecidos más allá de las fronteras nacionales. Además, los gestores

universitarios manejan una plantilla de miles de empleados y millones de euros en presupuesto. Son grandes empresas. Por tanto, su gestión debe ser similar a la de una empresa en muchas cuestiones, pero no exactamente igual. Por un lado, las universidades están compuestas normalmente por múltiples unidades (centros, departamentos, servicios administrativos...) que, en general, tienen una mayor autonomía en la toma de decisiones que en la empresa tradicional. Además, asumimos que las empresas no responden solo ante sus propietarios o accionistas, sino que existen diversos grupos de interés o partes implicadas en su funcionamiento y su futuro, como son, los empleados, proveedores, clientes, el gobierno o la sociedad en su conjunto. Pues bien, las universidades normalmente cuentan con más grupos de interés diferentes a los que satisfacer y tener en cuenta (estudiantes y sus familias, antiguos alumnos, profesores, investigadores, personal de administración y servicios, empresas y

organizaciones empleadoras, agencias de evaluación, gobiernos y administraciones nacionales y regionales, medios de comunicación...). Por último, en consonancia con esa última característica, tienen más diversidad de objetivos que perseguir y estos tienen un carácter más intangible y a largo plazo y, por tanto, son más complejos de medir<sup>1</sup>. Estas diferencias no restringen la posibilidad de beneficiarse de la aplicación de las técnicas y prácticas gerenciales de dirección estratégica.

Más allá de la teoría sobre gestión, trataré de plantear también cómo la práctica directiva, cómo nuestra relación y contacto con las empresas y los empresarios y emprendedores pueden ofrecernos enseñan-

---

<sup>1</sup> Escribá-Esteve, A.; Iborra, M. y Safón, V. (2019): *Modelos de dirección estratégica en universidades españolas de alto desempeño*, Bilbao: Fundación BBVA. Disponible en [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/09/2019\\_DE\\_Modelos\\_universitarios\\_Ivie\\_web.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/09/2019_DE_Modelos_universitarios_Ivie_web.pdf).

zas útiles, puede modificar nuestra forma de ver y pensar en la universidad. En la elección de este objetivo (como de tantas otras cosas) soy deudora de mi maestro, el profesor Álvaro Cuervo, doctor *honoris causa* por esta Universidad en el año 2008, quien también se hacía estas mismas preguntas<sup>2</sup>. Resumiré mis respuestas en cuatro epígrafes. El primero subraya la importancia de plantearse unos objetivos claros y perseguirlos. El segundo se refiere a los problemas de gestión corporativa en una organización como la universidad, que es muy diversa, y en la que centros, departamentos y servicios universitarios tienen una elevada autonomía. En la tercera parte repasaremos la historia más reciente del crecimiento empresarial y, en paralelo, la evolución de la organización universitaria. Por último, empresarios y directivos nos recuerdan permanentemente que estamos

---

<sup>2</sup> Cuervo, A. (2013): «Defensa de los heterodoxos», *La Nueva España*, 15 de septiembre de 2013.

(la universidad y los universitarios) para participar, aportar y no para escucharnos a nosotros mismos en nuestra torre de marfil, sino para solucionar problemas sociales, para generar riqueza para los demás. Por ello, el último epígrafe se centra en la discusión sobre la Responsabilidad Social de la universidad.



| 1. ÉXITO =  
ESTRATEGIA + ENTRENAMIENTO |

**E**L TÉRMINO *ESTRATEGIA* tiene que ver con la idea de éxito, de logro, de progreso. El hecho de tener una estrategia no es garantía de éxito, pero sí es uno de los determinantes fundamentales del éxito en la mayoría de las actividades humanas, no solo en las empresariales<sup>3</sup>. En un conflicto bélico, en el deporte o en el arte, en las organizaciones, en nuestras carreras profesionales o en nuestro progreso vital en general, mucho más importante que los recursos y capacidades de los que

---

<sup>3</sup> Grant, R. (2005): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Oxford: Blackwell Publishing, 5ª ed.

partamos (nuestras fortalezas y debilidades) lo es una buena estrategia para acercarnos al éxito final.

Como en la conversación entre Alicia y el Gato en el cuento de *Alicia en el país de las maravillas*, para quien no sabe hacia dónde va, cualquier camino sirve<sup>4</sup>. Tener una estrategia significa tener una visión clara de hacia dónde queremos dirigirnos, un proyecto o una meta. La estrategia no es un plan de acción pormenorizado o un conjunto de instrucciones. Es más bien una pauta de comportamiento coherente, que da sentido a las decisiones individuales de una organización o de una persona a lo largo del tiempo. Frente a una gestión reactiva de respuesta inmediata a los problemas que van surgiendo y en la que el gestor pasa una buena parte de su día apagando diversos fuegos, la estrategia tiene que ver con una gestión más proactiva, que se adelanta

---

<sup>4</sup> Carrol, L. (2011): *Alicia en el país de las maravillas*, Madrid: Edelvives, 2.<sup>a</sup> ed., p. 44.

y toma la iniciativa, de promoción de cambios y creación de futuro.

Un ejemplo que nos puede ayudar a entender qué es estrategia y su contribución a explicar el éxito de las organizaciones y de los individuos es el de la cantante Rosalía, multipremiada y superventas con tan solo 26 años. Podemos preguntarnos cuáles son las bases de su increíble éxito. Sus maestros coinciden en que su éxito no se debe a su genio innato, como podría serlo el de su admirado Camarón de la Isla. Nos apuntan que sus principales virtudes son su obsesión por aprender, por probarlo todo sin miedo y, sobre todo, su constancia. También su dedicación a un solo objetivo: sabía desde pequeña que la música sería su vida<sup>5</sup>. La familia de Rosalía no tenía ningún vínculo con el flamenco. El

---

<sup>5</sup> Battista, G. (2019): «El mapa de los orígenes de Rosalía», *El País*, 7 de diciembre de 2019. Disponible en [https://elpais.com/cultura/2019/12/02/actualidad/1575285675\\_961459.html](https://elpais.com/cultura/2019/12/02/actualidad/1575285675_961459.html).

camino que decidió seguir fue una decisión que sorprendió en casa. «Uno no es solo lo que le viene dado, también es lo que quiere ser», dijo Rosalía en 2018 en una entrevista a *El País*<sup>6</sup>. Podemos preguntarnos si Rosalía tiene una estrategia. No parece que tenga un plan de carrera en un sentido formal o escrito. Más que una planificación detallada, lo que sí parece mostrar Rosalía en su carrera profesional es una dirección clara en sus decisiones, combinada con la flexibilidad para adaptarse y explotar el cambio en su entorno.

Algunas empresas han conseguido expresar esa visión de futuro en forma de una aspiración ambiciosa. En los años veinte, Ford trataba de poner «un coche en cada hogar» y en los ochenta, Apple miraba hacia el futuro y vio «un ordenador en cada

---

<sup>6</sup> López Enano, V. (2018): «Viaje del flamenco al ‘trap’», *El País*, 1 de noviembre de 2018. Disponible en [https://elpais.com/elpais/2018/09/06/eps/1536246627\\_030346.html](https://elpais.com/elpais/2018/09/06/eps/1536246627_030346.html).

hogar». Y en los noventa, Bill Gates todavía fue más lejos: «Un ordenador en cada despacho y en cada hogar, funcionando con *software* Microsoft». Cada una de estas simples expresiones ofrece una declaración de intenciones que desafiaba y motivaba a los empleados, proporcionando significado y realización a su trabajo.

No basta con tener unos objetivos claros, es necesario también perseguirlos. El filósofo español José Antonio Marina<sup>7</sup> ahonda en esta idea cuando afirma que el progreso educativo depende, además de las habilidades innatas, de la existencia de un proyecto (la persona se ha propuesto una meta, un objetivo claro y coherente para su futuro que guía su comportamiento) y del entrenamiento (la necesidad de perseverar, de mejorar constantemente en pos de esa meta). Dejando a un lado las condiciones de partida, tanto la falta de un proyecto

---

<sup>7</sup> Marina, J. A. (2010): *La educación del talento*, Ariel, Barcelona.

claro (o la elección de una meta inadecuada), como el abandono del rigor del entrenamiento, pueden explicar el fracaso.

En el lenguaje de la dirección estratégica, el entrenamiento podría sustituirse por la expresión «eficiencia operativa» o «hacer bien las cosas», y el proyecto, por la estrategia o «hacer lo correcto»<sup>8</sup>. Caminar sin descanso en la buena dirección. Tanto la eficiencia operativa como la estrategia son esenciales para lograr un mejor desempeño, lo que sería la meta principal de toda organización. No obstante, ambas funcionan de manera muy distinta.

La eficiencia operativa, hacer bien las cosas, se refiere a la necesidad de una mejora continua en la búsqueda de mayor productividad, calidad o velocidad que los competidores. Significa implementar mejores prácticas para, por ejemplo, eli-

---

<sup>8</sup> Porter (1996): «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, vol. 74, 6, pp. 61-78.

minar ineficiencias, mejorar la satisfacción del cliente o desarrollar nuevos productos con rapidez. Este objetivo ha generado en las últimas décadas una cantidad ingente de herramientas y técnicas de gestión: la gestión de calidad total, el *benchmarking*, la competitividad basada en el tiempo, la reingeniería y la gestión del cambio. Son presentadas por sus precursores como la panacea para superar todos los problemas de las empresas, pero únicamente han sido fugaces éxitos editoriales, que pasados unos pocos años casi nadie recuerda. Hacer bien las cosas, por lo general, no es suficiente. Pocas empresas han sostenido su ventaja competitiva sobre esta base y cada vez resulta más difícil mantenerse en cabeza. La razón más obvia de esto es la rápida difusión de las mejores prácticas. Los competidores pueden imitar rápidamente las técnicas de gestión, nuevas tecnologías, adelantos en los suministros o mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

No basta, entonces, con hacer las mismas actividades *mejor* que los rivales. Es necesario realizar actividades *diferentes* de las de nuestros competidores o actividades similares pero *de forma diferente*. Una empresa puede lograr resultados superiores a sus competidores solo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor coste, o ambas cosas.

En definitiva, las empresas nos enseñan la importancia de definir unas prioridades claras que se mantengan con determinación y de liderar haciendo posible que las personas se integren en los proyectos, que los vean como propios.

Esa es la finalidad de la planificación estratégica: una de las herramientas de dirección estratégica que más pronto y ampliamente se han adoptado por las universidades. Es un proceso más o menos formalizado para la formulación estraté-

gica, que suele estructurarse en una serie de pasos sucesivos como la definición de la misión y la visión, el análisis del interior y del entorno de la empresa o los objetivos a largo plazo<sup>9</sup>. Su uso se ha institucionalizado en los últimos treinta años y se ha convertido en un lugar común en el contexto universitario para determinar las prioridades en la asignación de recursos escasos<sup>10</sup>. Más allá de esta utilidad, el plan estratégico es también una manera de comunicar sucintamente a sus grupos de interés

---

<sup>9</sup> Wolf, C. y Floyd, S. W. (2017): «Strategic planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda», *Journal of Management*, vol. 43, 6, pp. 1754-1788. doi.org/10.1177/0149206313478185; y Schendel, D. E. y Hofer, C. W. (eds.) (1979): *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Boston: Little, Brown.

<sup>10</sup> Taylor, J.; Machado, M. L. y Peterson, M. (2008): «Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning», *European Journal of Education*, vol. 43, n.º 3, pp. 369-386, también disponible en doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00363.x

dónde se está y dónde se pretende llegar con su apoyo. Internamente puede permitir construir un sentimiento poderoso de propósito común, una visión compartida. La elaboración y presentación de un plan estratégico es también una oportunidad, que la comunidad universitaria no debería perderse, de hablar y comunicar sobre el papel de la universidad en el avance social y económico. A veces parece que las universidades hemos perdido ese protagonismo y son otros grupos, ya sean políticos o empresariales, los que apuntan lo que deberíamos ser. Ello puede deberse en parte a que no hemos sabido contar bien el papel social que desempeñamos.

## | 2. LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE LA «MULTIVERSIDAD» |

**L**A ESTRATEGIA EMPRESARIAL, «hacer lo correcto», se refiere, por tanto, a las decisiones sobre cómo diferenciarte de los rivales, cómo competir. Pero también, en otro nivel, a las decisiones sobre dónde competir, la elección del campo o campos en los que queremos jugar. La organización debe elegir su alcance o campo de actividad: el conjunto de productos y servicios que va a ofertar y en qué mercados. Es decir, decisiones sobre si crecer o no, sobre cuál será la composición de la cartera de actividades y cuáles abandonar y en cuáles nuevas entrar.

La encargada de tomar estas últimas decisiones en una organización es la dirección

corporativa: sería la cúspide organizativa, lo que llamamos la sede u oficina central en un grupo empresarial y, en el caso de una universidad, sería el equipo rectoral. Su responsabilidad es coordinar todas estas diferentes actividades en los múltiples negocios y mercados que se incluyen dentro de una misma empresa o grupo empresarial. Y los principales quebraderos de cabeza de la dirección corporativa tienen que ver con la necesidad de asignar o distribuir los recursos entre esas diversas actividades o unidades de la organización. Trataremos de analizar ahora cuestiones clave relacionadas con la dirección corporativa de las organizaciones en el contexto universitario.

Aunque las universidades aparentemente son organizaciones especializadas en el sector educativo, muchos de los problemas de su dirección corporativa guardan similitudes con los de una empresa diversificada. Un rasgo propio y tradicional de las universidades es que están compuestas

por un abanico de múltiples y diversas unidades (léase aquí centros, departamentos, institutos, servicios administrativos o grupos de investigación), con elevada autonomía y reducido nivel de interdependencia entre sí y, por tanto, sin mucha necesidad de coordinación<sup>11</sup>. Algunos hablan de las dificultades de gestionar no una universidad sino una «multiversidad»<sup>12</sup>. Puede haber una facultad de biología, una escuela de cursos de idiomas, quizá una editorial universitaria, o quizá una clínica odontológica. Cada una de estas tiene su propio personal y sus clientes y su propio grupo de referencia externo —cada uno, de manera implícita o no, tiene su propia manera de diferenciarse—. Ello tiene sus ventajas e inconvenientes. Esa reducida necesidad de

---

<sup>11</sup> Weick, K.E. (1976): «Educational organization as loosely coupled organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 1, pp. 1-19.

<sup>12</sup> Kerr, C. (2001): *The Uses of University*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 5.<sup>a</sup> ed.

integración permite que una de las unidades pueda adaptarse a los cambios del entorno sin que necesariamente deba hacerlo también toda la organización. Esto explica en parte su gran longevidad. De hecho, la universidad es la segunda institución más antigua (después de la Iglesia católica) en el mundo occidental. Pero también permite la pervivencia de reinos de taifas que mantienen inercias y prácticas desfasadas. Cada unidad tiene sus propios intereses y en estas organizaciones es más difícil crear un esfuerzo coordinado.

A pesar de esta sustancial independencia, las unidades no están aisladas unas de otras. Cada una se encuentra afectada por su pertenencia a la universidad. Hay recursos comunes que son compartidos: la reputación de la universidad, un campus, un sistema de elaboración de los presupuestos centralizado o un reglamento de evaluación común. Además, hay flujos de recursos de unas unidades a otras, directos

o indirectos. Los excedentes de una escuela de negocios o de la clínica odontológica pueden usarse para financiar otras unidades. Los recursos docentes de unas facultades a menudo son utilizados en otras. Las interrelaciones resultantes afectan al funcionamiento de las unidades individuales de muchas formas. A menudo ello ocurre en relación a cuestiones de asignación de recursos que, como hemos visto, son problemas típicos de la dirección corporativa, es decir, que deben ser resueltos por el equipo rectoral en una universidad<sup>13</sup>. Deben establecer criterios para repartir recursos humanos y financieros entre las distintas unidades académicas y priorizar decidiendo en qué unidades invertir más y en cuáles menos. Y es más difícil cuando los miembros del equipo no tienen información ni experiencia de primera mano de

---

<sup>13</sup> Collis, D. J. y Montgomery, C. A. (2005): *Corporate strategy: A resource-based approach*, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2.<sup>a</sup> ed.

todas y cada una de las unidades, que son de naturaleza muy diversa.

Aunque estos vínculos normalmente permanecen en un segundo plano, pueden pasar al primero con rapidez. Por ejemplo, pueden aparecer acalorados debates sobre cuestiones de subsidios cruzados: si las unidades más ricas deberían financiar a las más pobres, o si las dotaciones deberían hacerse a nivel de facultad o de universidad. Las cuestiones relacionadas con los estándares también generan periódicamente controversias. Se puede preguntar, por ejemplo, si en la asignación de fondos debe prevalecer el «café para todos», invirtiendo en todos los centros/departamentos/institutos, incluyendo aquellos con resultados deficientes para así devolverlo al estándar apropiado o, por el contrario, la universidad debe identificar centros de excelencia concentrando la mayor parte de las inversiones en ellos y aplicando la parábola de los talentos («... porque al que tiene, se le dará y le sobraré, pero al

que no tiene, se le quitará hasta lo que tiene»<sup>14</sup>. En esencia, problemas como estos tienen que ver con la dirección corporativa y reflejan el día a día del equipo rectoral de una universidad.

---

<sup>14</sup> Evangelio de Mateo 25-14,30.



### | 3. EL CRECIMIENTO DE LA PERIFERIA UNIVERSITARIA |

**A**NTES DE ENTRAR en la discusión sobre la actual misión de la universidad, intentaré repasar las principales transformaciones que ha sufrido esta organización partiendo de la propia evolución de la empresa como institución en las últimas décadas. Seguimos hablando de cuestiones relacionadas con la dirección corporativa, de la elección del alcance de la organización, decisiones de crecimiento sobre si incluir o no nuevas actividades. A partir la última década del siglo XX se producen cambios que van a caracterizar el futuro de la empresa. Puede sorprender que me refiera al futuro de la empresa y me remonte a hace treinta años.

Como ustedes han escuchado muchas veces, especialmente desde la gran crisis, los economistas somos auténticos expertos en predecir el pasado y, por desgracia, en ocasiones además nos equivocamos.

Ronald Coase, premio Nobel de Economía en 1991, en su trabajo clásico de 1937<sup>15</sup> se preguntó qué determina los límites de la empresa, por qué las empresas crecen y hasta dónde. Coase respondía esta pregunta con su teoría de los costes de transacción. Así, señalaba que externalizar actividades en la empresa, es decir, encargar a otros su realización contratando con ellos en el mercado, ofrece la ventaja de aprovechar las inversiones que hacen otros en capital y experiencia. Pero también acarrea inconvenientes, que él denominó costes de transacción. Estos son los costes de conseguir el producto o servicio correcto del pro-

---

<sup>15</sup> Coase, R. (1937): «The nature of the firm», *Economica*, vol. 4, 16, pp. 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

veedor idóneo en el mercado, y los costes de negociar la relación con ese proveedor y de gestionar el flujo de trabajo que conecta ambas compañías. Cuando ese coste de transacción sobrepasa los beneficios que ofrece la externalización en el mercado, entonces la empresa tiene que realizar esta función de forma interna, y así amplía su tamaño. Sin embargo, en un momento dado también empiezan a incrementarse los costes derivados de realizar esas funciones dentro de la empresa. El mayor tamaño de la organización y los procesos burocráticos que regulan las transacciones internas empiezan a absorber los beneficios obtenidos. Al final se llega a un punto de equilibrio, en el que el coste de realizar la transacción internamente se aproxima al coste de externalizarla y el crecimiento de la empresa directamente atribuible a la internalización de actividades se estanca<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Moore, G. (2015): «La naturaleza de la empresa 75 años después», en BBVA Open Mind: *Rein-*

Coase nos ofrece un esquema elegante que ilustra de manera acertada los cambios en el paisaje empresarial global del último siglo. Entonces, ¿qué ocurre desde 1990? Los costes de transacción se reducen drásticamente como resultado de los avances en las nuevas tecnologías de la información. Como apunta Ana Botín, «con la revolución digital, la ecuación ha cambiado y los ganadores son los “mercados” porque operar en ellos es hoy más barato que hace 10, 20 o 100 años»<sup>17</sup>.

Hasta hace 30 años estaba bastante claro qué actividades se realizaban dentro de la empresa y cuáles fuera, en los mercados. Sin embargo, hoy esos límites o fronteras

---

*ventar la empresa en la era digital*, Ed. Turner. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-naturaleza-de-la-empresa-75-anos-despues/>.

<sup>17</sup> Botín, A. P. (2018): Lección magistral, Deusto Business Alumni 31 de mayo 2018. Universidad de Deusto. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=VQUaIdN1RWM>.

tradicionales de la empresa son cada vez más borrosos, menos definidos. Se van desdibujando fruto de dos tendencias<sup>18</sup>: hacia la externalización y hacia la creación de alianzas o redes con otras organizaciones.

Por una parte, la organización tradicional suponía una empresa que realizaba muchas de las actividades necesarias para producir, vender y ofrecer servicios complementarios de un producto. Desde los noventa del siglo pasado, muchas de las actividades accesorias, pero también las que conforman el núcleo tradicional, se externalizan, se contratan fuera. Nike, por ejemplo, es la empresa líder en deportivas que no fabrica nada de las deportivas, ni gestiona su propia cadena de suministro. Este fenómeno provocó en poco tiempo el desplazamiento a gran

---

<sup>18</sup> Collis, David J. (2004): «The Paradox of Scope: A Challenge to the Governance of Higher Education», en Tierney, W.G. (eds.): *Competing Conceptions of Academic Governance: Negotiating the Perfect Storm*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

escala de la producción económica de los países occidentales a Asia (sobre todo a China para servicios de fabricación y a India para servicios en lengua inglesa). De esos polvos, vinieron los lodos de la guerra de aranceles actual.

Estas empresas, por tanto, se concentran en sus capacidades centrales<sup>19</sup> y externalizan el resto. Abandonan aquellas actividades en las que no son eficientes o no las ejecutan con el nivel de eficiencia de la competencia. La idea es que solo aquellas actividades en las que tienen recursos superiores van a generarles valor<sup>20</sup>.

Ya en el siglo XXI, se profundiza en este proceso de externalización de mano de la

---

<sup>19</sup> Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68, 3, pp. 79-91. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1505251>.

<sup>20</sup> Barney, J. B. 1991. «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17: 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

digitalización y la economía de las plataformas. Estas han transformado completamente sectores enteros como el acceso a la información (con Google), a la comunicación y las redes sociales (con Facebook, Twitter o YouTube), al transporte (con Uber), ocio audiovisual (Netflix, HBO), al alojamiento (con Airbnb) o a la restauración (Glovo, Deliveroo). En el acceso a formación los MOOC en plataformas como Coursera serían otro ejemplo en nuestro negocio educativo. Compramos un coche para no tener que estar alquilando uno cada vez que nos hace falta. Pero, en una economía controlada digitalmente, alquilar bajo demanda se convierte en una opción mucho más viable, no solo para cubrir necesidades concretas, sino en casos de uso continuado. Los productos se convierten en servicios y estos, en experiencias.

Se modifica también las estructuras organizativas. Gran parte de las actividades no son desarrolladas por empleados, sino por colaboradores *freelance* ocasionales que

compiten en precio. De hecho, se ha acuñado el término *uberización* del empleo en referencia a la externalización de los empleados, que realizarían sus tareas bajo demanda mediante una *app*, de una forma tan flexible como inestable<sup>21</sup>. Pensemos en los declarados como falsos autónomos de Deliveroo.

Simultáneamente, la periferia de la empresa se alarga al incluir más actividades que se desarrollan a través de alianzas, contratos a largo plazo, etc... Las actividades externalizadas son subcontratadas con empresas especializadas con las que se establece una relación de cooperación o «alianza

---

<sup>21</sup> Manjoo, F. (2015): «Uber's Business Model Could Change Your Work», *The New York Times*, 29 de enero de 2015. Disponible en <https://www.nytimes.com/2015/01/29/technology/personal-tech/uber-a-rising-business-model.html>. Salas, J. (2017): «La uberización del empleo llega a la sanidad», *El País*, 14 octubre de 2017. Disponible en [https://elpais.com/elpais/2017/10/06/ciencia/1507290730\\_571750.html](https://elpais.com/elpais/2017/10/06/ciencia/1507290730_571750.html).

estratégica». La empresa sigue siendo responsable de lo que haga el contratista, pero no de cómo lo hace. No se desentiende de todas sus responsabilidades al externalizar la fabricación ya que mantiene su marca. Por tanto, debe aprender a gestionar estas relaciones a largo plazo con socios colaboradores. En resumen, el paradójico resultado final de todas las transformaciones sobre el alcance o las fronteras de la empresa es muchas veces una empresa de dimensión más reducida, si esta es medida en número de empleados, pero más amplia si lo medimos en ventas o valor de las acciones<sup>22</sup>.

¿Podemos hablar de un fenómeno similar al descrito para las empresas en la universidad? Las universidades han ido creciendo en general acumulando nuevas facultades, institutos de investigación y servicios y unidades administrativas. Quizás, salvando las distancias, podemos afirmar que también han extendido su perímetro,

---

<sup>22</sup> Collis, *op. cit.*, pp. 126.

a la vez que se ha contraído su núcleo de actividades tradicionales, entendidas estas como la investigación en las disciplinas básicas de ciencias y humanidades y la transmisión de las mismas a través de la docencia a chicas y chicos provenientes de la educación secundaria y del ámbito geográfico más próximo. Se han enfrentado cambios importantes en el tipo de estudiante: recibimos estudiantes de edades más diversas, de orígenes geográficos más amplios, más estudiantes de posgrado y de formación continua... La sociedad demanda nuevos títulos cada vez más enfocados a la empleabilidad y menos al conocimiento por el enriquecimiento propio. La educación *on line* ha supuesto el primer avance en productividad en la actividad docente desde fray Luis de León. La financiación pública se reduce y es insuficiente y obliga a diversificar las fuentes y buscar nuevas oportunidades de financiación. Las plantillas también se han modificado, al menos en términos relativos, con un mayor peso del personal

administrativo y reduciéndose el personal docente funcionario. Las universidades han crecido incorporando nuevas actividades y servicios que responden a las nuevas demandas sociales como pueden ser los servicios de asistencia social al estudiante, de inserción profesional y empleo, oficinas verdes. Hay escuelas de posgrados y de formación continua, centros de idiomas, clínicas odontológicas y hasta unidades de atención al autismo. Se dan también alianzas o redes de cooperación entre universidades a nivel nacional e internacional para ofrecer títulos conjuntos, desarrollar consorcios de investigación o los campus internacionales. Este crecimiento paulatino de la «periferia» universitaria ahonda aún más en dificultades que hemos comentado antes de gestionar esa «multiversidad».



#### | 4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: CÓMO SER ÚTIL HOY |

**P**OR ÚLTIMO, ¿cómo puede ser la universidad útil hoy? Sus misiones tradicionales eran la docencia y la investigación. Hoy se espera de la universidad que asuma nuevas responsabilidades como respuesta a los cambios sociales<sup>23</sup>. Las universidades deben formar en nuevas habilidades y experiencias para mejorar la empleabilidad de sus egresados y funcio-

---

<sup>23</sup> Hayter, C.S. y Cahoy, D.R. (2018): «Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach», *Strategic Organization*, vol. 16, 1, pp. 12-34.  
<https://doi.org/10.1177/1476127016680564>.

nar como ascensor social<sup>24</sup>; deben formar a nuevos tipos de estudiantes y ser sensibles a esa diversidad; y especialmente, ser un actor central en la sociedad del conocimiento, ser motor de innovación que fomente el desarrollo económico y social sostenible. Existe una demanda social de generación de nuevo conocimiento y de personas capaces de generarlo, para avanzar hacia los grandes retos que la propia sociedad se ha autoimpuesto (p. ej., los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030) y la universidad existe para satisfacer esas demandas. Tanto la evolución sufrida por la universidad, descrita anteriormente, como la demanda de estas nuevas responsabilidades, explican que una universidad sea más compleja y complicada de gestionar que una empresa privada y hacen aún

---

<sup>24</sup> Cruz, J. (2019): «¿Seguirá funcionando la universidad como ascensor social?», *El País*, 4 de noviembre de 2019. [https://elpais.com/economia/2019/10/31/actualidad/1572518337\\_339824.html](https://elpais.com/economia/2019/10/31/actualidad/1572518337_339824.html).

más urgente la necesidad de una dirección más estratégica y proactiva.

Se le pide que se convierta en universidad emprendedora, que aprenda a iniciar el cambio y adaptarse. Utilizando el lenguaje de la dirección estratégica, se trata de que las universidades desarrollen «capacidades dinámicas», capacidades y procesos para acometer un cambio permanente y constructivo<sup>25</sup>. Como comentamos al principio, «hacer bien las cosas», ser ejemplo de mejores prácticas, no es suficiente para garantizar la alineación con el entorno y su evolución futura. Las universidades requieren capacidades para poder cambiar. Si no, la inercia dificultará su adaptación e irán, poco a poco, apartándose de los estándares de la excelencia universitaria. La aplicación de este modelo de capacidades

---

<sup>25</sup> Teece, D. J. (2012): «Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action», *Journal of Management Studies*, vol. 49, 8, pp. 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>.

dinámicas al contexto universitario conlleva tres esfuerzos de gestión<sup>26</sup>: en primer lugar, identificar las oportunidades y amenazas que surgen en el ecosistema universitario. Se requiere un esfuerzo sistemático para estar alerta, diagnosticar oportunidades y amenazas del entorno interno y externo e interpretar sus implicaciones en el cumplimiento de las responsabilidades universitarias. Una inteligencia de negocio, es decir, contar con sistemas de información, seguimiento o evaluación que garanticen

---

<sup>26</sup> Teece, D. J. (2018): «Managing the university: Why “organized anarchy” is unacceptable in the age of massive open online courses», *Strategic Organization*, vol. 16, 1, pp. 92-102. <https://doi.org/10.1177/1476127017732760>. Una aplicación al caso español puede consultarse también en Escribá-Esteve, A.; Iborra, M. y Safón, V. (2019): *Modelos de dirección estratégica en universidades españolas de alto desempeño*, Bilbao: Fundación BBVA. Disponible en [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/09/2019\\_DE\\_Modelos\\_universitarios\\_Ivie\\_web.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/09/2019_DE_Modelos_universitarios_Ivie_web.pdf).

que la información se capta adecuadamente y llega a los sitios donde se necesita, para ser usada de una forma eficaz sería un mecanismo esencial para lograrlo. En segundo lugar, se requieren actividades de planificación y diseño de alternativas para, de acuerdo con ellas, dirigir y reconfigurar los recursos en respuesta a las condiciones cambiantes. Esta actividad implica, por ejemplo, procesos de toma de decisiones que sean capaces de integrar a la comunidad universitaria sin caer en largos e ineficaces procesos decisorios burocráticos. Por último, también se precisa capacidad de transformación, de acometer la necesaria remodelación de las estructuras y procesos organizativos de forma que todo ello permita generar y aprovechar las oportunidades. Esta es la parte más difícil de todas, la disposición a reconfigurar y transformar los recursos, reasignarlos a las nuevas prioridades. Con el paso del tiempo, muchos de esos recursos se «osifican» y es complicado cambiar rápidamente los cursos

de acción o las inversiones en personas y programas. Esa pérdida de flexibilidad es más frecuente aún en el sector público: es difícil abandonar o redirigir iniciativas que se han creado hace mucho tiempo. Es por ello más importante ejercitar esas capacidades dinámicas para suavizar las rigideces que se van generando a lo largo del tiempo. Si la universidad no es capaz de transformarse a sí misma, ¿cómo va a guiar y ser motor de la transformación social?

Cambiar las cosas requiere siempre un fuerte liderazgo, pero no solo del equipo rectoral, se requiere la conjunción de un liderazgo de base integrado por decanos y directores de centros, servicios, departamentos, institutos... Hemos de tener en cuenta también que el objetivo último no es generar una cultura abierta al cambio permanente y constructivo, sino que ese cambio nos permita maximizar las contribuciones a la sociedad. En función de nuestra aportación, así nos valorará la sociedad.

En resumen, el cambio es una realidad permanente de nuestro entorno. «Lo único permanente es el cambio», decía Albert Einstein. Bill Gates también decía que los efectos de esos cambios muchas veces se sobrevaloran en el corto plazo y se infravaloran en el largo. Nuestro problema es que el tiempo es limitado, ese largo plazo está a la vuelta de la esquina. Para concluir, y enlazando con el primer apartado sobre los objetivos: si lo más importante no es saber dónde estás sino adónde vas, preguntémos: ¿hacia dónde dirigimos nuestra universidad?

Muchas gracias.





Se acabó de estampar en Salamanca esta Lección,  
con motivo de la festividad  
de Santo Tomás de Aquino,  
el día 24 de enero de 2020  
festividad de Nuestra Señora de la Paz.



**Festividad  
de Santo Tomas de Aquino**

**SECRETARÍA GENERAL  
28/01/2020**

**VNIVERSIDAD D SALAMANCA**