

Gestión de la docencia superior brasileña, a partir de la misión compartida

Paulo Schmidt¹ / Renato Silva²

Management of the Higher Education Teaching in Brazil, departing from the Shared Mission

Resumen

El presente artículo aborda la misión institucional, sobre el ámbito de las instituciones de docencia superior privadas de Brasil, y su importancia como herramienta estratégica. Los principales objetivos de una institución están expresados en su misión, por lo tanto, es en ella que los gestores deben buscar los lineamientos de sus acciones, a fin que la organización bajo su dirección se mantenga firmemente en un mercado altamente competitivo. El artículo presenta un modelo de gestión por objetivos a la luz de algunos abordajes del *Balanced Scorecard*. En el modelo propuesto, la misión compartida, nos remite a las áreas (departamentos/colaboradores) la responsabilidad y el monitoreo de los indicadores y metas de los objetivos que a ellas compete. La comprensión clara de la misión por parte de la dirección y el compromiso de los trabajadores es paso primordial para el cumplimiento de los objetivos inherentes a ésta.

Palabras Clave: Docencia superior. Brasil. Misión. Balanced Scorecard.

Abstract

The present article approaches the institutional mission, under the scope of the private institutions devoted to higher education in Brazil, and their importance as strategic tools. The main objectives of an institution are expressed by its mission, therefore it is where the managers must look for the basis of their actions, in order that the organization they rule can firmly endure in a highly competitive market. The article presents a model of management by objectives under a focus given by some approaches from the *Balanced Scorecard*. In the proposed model -the shared mission- we look at the areas, (departments/ collaborators) the responsibility and the monitoring of the indexes and goals of the objectives corresponding to each one. The real understanding of the mission by the direction board, and the commitment of the employees, are an essential element for its accomplishment.

Key Words: Higher Education. Brazil. Mission. Balanced Scorecard.

Introducción

En el ambiente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de origen privado, el objetivo de maximización de las ganancias no es el objetivo primordial, hecho que se refleja en sus misiones. Por tanto, el desempeño de una IES no debe ser medido exclusivamente por el aspecto financiero, y sí, por el grado de eficacia con son ejecutados

sus misiones y los planes estratégicos, que de ellas se derivan.

Cabe resaltar la importancia de la misión en las organizaciones y principalmente en las IES, pues por medio de ella se identifica el conjunto de actividades orientadoras de su desarrollo.

El resultado económico de una IES, es apenas consecuencia de la adopción de ciertas actitudes.

¹ Doctor en Contraloría y Contabilidad de la Universidad de São Paulo, Brasil. Coordinador del Curso de Maestría en Contraloría de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Brasil// ²Magister en Controloría de la Universidad de São Paulo, Brasil, Especialista en Contabilidad – FGV/RJ; Licenciado en Ciencias Contables de la Facultad São Judas Tadeu. Pró-Rector Administrativo del Centro Universitario La Salle – Unilasalle de Canoas (Brasil),

Correspondencia: Renato Silva. email: renato@unilasalle.edu.br

Fecha de recibo: 01/06/2005; fecha de aprobación: 19/07/2005

Lo verdaderamente importante, es haber creado y mantenido una organización centrada en el cumplimiento de una misión bien definida. Cuando una IES define su misión en forma coherente, con amplia participación de sus empleados, facilita el compromiso de todos con la innovación y la excelencia en el servicio de atención al cliente, lo que termina generando mayores beneficios.

De la misma forma, en el medio empresarial tradicional, en donde la presión mundial recae en resultados económico - financieros a corto plazo, tenemos varios ejemplos recientes de empresas que obtuvieron éxito al apoyarse en una misión bien definida y coherente.

La importancia de establecer el sentido de misión en la IES es indiscutible: las organizaciones bien fundamentadas siempre crearon ese sentido de misión. Además, nadie quiere dirigir una IES cuyos empleados sólo se interesan por la remuneración tangible –salario-, no comprometiéndose con los objetivos primordiales de la institución.

Hoy en día, son muchas las IES que hacen un ejercicio serio de reflexión para definir su propia misión. Sin embargo, son pocas las instituciones que consiguen mantener el sentido de misión que realmente saque al personal de la rutina.

Ese proceso podrá ser agravado con la posibilidad de consolidación del mercado de las IES previsto para 2008, como consecuencia de la expansión desenfrenada de la docencia superior iniciada en 1996 en el Brasil. De continuar esta situación, algunas IES podrían ser afectadas por fusiones e incorporaciones, provocando una importante pérdida de identidad, que podría volver más difícil aún el mantener vivo el sentido de la misión.

Una de las principales causas del fracaso de la misión es la intención de introducirla de manera incorrecta, pues, a lo largo de la historia, la misión siempre se ha representado en forma de valores -mandamientos, credos, símbolos- de acuerdo con la cultura heredada de sus fundadores.

Últimamente, la gestión por objetivos ha asumido la preferencia de la dirección de la administración, y el peligro que se corre con ella, es que la misión sea mal interpretada y dejada de lado como un verdadero criterio de decisión. Las más modernas soluciones presentadas para el enriquecimiento

de la gestión por objetivos, como es el caso del *Balanced Scorecard*, acaban por no resolver el problema, centran la gestión en objetivos rígidos sin tener clara la misión con la que deben estar relacionados, sin siquiera aclarar porque fueron escogidos esos objetivos y no otros. Sin eso, es difícil conseguir el compromiso real de los colaboradores.¹

Dicho así, proponemos un nuevo sistema de gestión a partir de la misión, con el propósito de solucionar esas deficiencias en su origen. El sistema, sin pretender eliminar los objetivos, establece una mejor orientación. De esta forma, siempre es necesario que todos los miembros de la IES participen activamente en la definición de la misión institucional, siendo imprescindible el “repatriamiento” de esa misión, a los diferentes los órganos, áreas, equipos, o sea, a todos los colaboradores.

Definiendo la Misión

La primera gran dificultad que encontramos en las IES a la hora de implementar la gestión de la misión compartida (GMC), es la de definir la misión. No basta una definición cualquiera, la misión siempre ha sido definida desde la gestión del conocimiento, la formación humana y profesional, la ética, el desarrollo regional, entre otros. Para una mejor ilustración, miremos algunos ejemplos:

Centro Universitario La Salle – UNILASALLE *Canoas – Rio Grande do Sul – Brasil*

Misión: Promover el desarrollo de la persona, a través de la docencia, la investigación y la extensión, comprometiéndonos con la transformación de la sociedad en las dimensiones humana y cristiana.

Fuente: Balance Social Unilasalle (2003).

Pontificia Universidade Católica – PUC/RJ *Rio de Janeiro – Rio de Janeiro – Brasil*

Misión: Promover la excelencia en la docencia, en la investigación aplicada y en el desarrollo científico, buscando siempre contribuir con la formación de profesionales acordes con el perfil de ciudadanos críticos y conscientes.

Fuente: Relatorio Sesenta Años PUC RIO (2000).

Universidade de São Paulo - USP
São Paulo – São Paulo – Brasil

Misión: Promover la investigación y el progreso de la ciencia; transmitir conocimientos a través de la docencia que enriquezcan y desarrollen el espíritu y que sean útiles para la vida; y formar especialistas en todas las ramas de la cultura y en todas las profesiones de base científica o artística.

Fuente: Website: www.usp.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
São Leopoldo – Rio Grande do Sul – Brasil.

Misión: Promover la formación integral de la persona humana y su capacitación al ejercicio profesional, incentivando la educación continua y la actuación solidaria para el desarrollo de la sociedad.

Fuente: Balance Social Unisinos (2001).

Puede verse en las misiones de estas universidades, que existe un grado de similitud considerable, en relación a su integración al medio en que se encuentran (comunidad), y que las expresiones docencia, investigación y extensión están presentes en atendiendo a lo que establece el artículo 207 de la Constitución Federal Brasileña de 1988: “*las universidades gozan de autonomía didáctico-científica, administrativa y de gestión financiera y patrimonial, y obedecerán al principio de indisociabilidad entre la docencia, la investigación y la extensión*”.

De hecho, muchas definiciones no son adecuadas para la GMC y, a veces, hay dificultades en la interpretación como misión en sentido estricto. En la GMC, una misión en determinado nivel se define como una contribución que *caracteriza* la identidad de ese nivel.

De esta forma, la misión de una IES debe expresar claramente su compromiso en cada nivel, teniendo como sumatoria de todos los niveles de la misión su verdadera identidad como institución.

Muchas de las “misiones” de instituciones privadas de educación superior, no corresponden a esa definición. Es el caso de aquellas que están definidas en cuanto al aspecto posicional, como “ser la IES más reconocida del sector o estar entre las primeras del *ranking*”. Sin negar que el posicionamiento sea importante y útil para la misión, no es la misión en sí.

La misión es la contribución que debe dar sentido a ese objetivo y, antes que todo, es un servicio, una manera específica de resolver problemas reales de las personas y de la sociedad en general.

La misión comprende solamente las contribuciones que caracterizan la identidad, y que dan sentido a la existencia de la IES.

Por tanto, una misión debe ser, en cualquier circunstancia, un reflejo del verdadero compromiso de la IES con lo social, ella tiene que reflejar tanto lo que es la institución, como el modo en que ésta contribuye a sus interesados (*stakeholders*).

La calificación de la misión se da por sus valores, esto es, por los criterios de actuación que orientan las decisiones de gestión ante las diversas alternativas que surgen en lo cotidiano para realización de la misión Institucional de las IES.

Las IES pueden perseguir la misma misión y desarrollar culturas diferentes, si los valores de cada cultura fueran distintos, pues son los valores la base de la cultura.

Cameron y Whetten² en 1994, afirman que los conceptos de efectividad organizacional nunca fueron tan amplios que incluyeran las nociones de cultura organizacional. Comentan, que fue en el medio académico donde la cultura de la calidad organizacional comenzó a ser investigada. Por ejemplo, Cameron cita su trabajo de 1991, donde formula un modelo de cultura de la calidad que tiene tres diferentes orientaciones: detección del error, prevención del error y mejoría continua.

Habiendo cambios sustanciales en la misión, es preciso reevaluar si los valores anteriormente definidos tienen sentido en la nueva misión. Los valores pueden ser definidos como un todo para las IES, también pueden ser específicos: válidos apenas para un determinado curso, área o equipo. Entendemos que los valores definidos sean como máximo diez.

Difusión de las Misiones compartidas

Una vez definida la misión de la IES, el desafío consiste en hacerla funcionar en todos los niveles, evitando que quede en simples enunciados genéricos. Para esto, proponemos el desdoblamiento de la misión de la IES en misiones compartidas para los diferentes niveles de la Institución. La misión compartida, es estructurada y orientada para la obtención de la misión superior de la institución. Por tanto, el conjunto de misiones compartidas deben completar la misión superior.

Toda misión es de una o de varias personas, así, tendrá que haber compromiso y liderazgo de alguien y también participación de los colaboradores para su realización. Además de su misión específica, todo dirigente (Rector, Vice-Rector, Pro-

Rector, Director y/o Coordinador-, tiene una misión directiva propia, siendo responsable por el desarrollo de sus subordinados. El dirigente debe, por tanto, poseer aptitud para realizar tanto su misión específica, como su misión directiva.

La misión compartida deberá obligatoriamente ser bien definida, en cuanto a su contribución con la misión superior; la complementación con las demás misiones compartidas en su nivel y su coherencia con la estrategia de la IES en realizar su misión superior. El conjunto de misiones compartidas forma lo que llamamos la estructura funcional de la misión.

En la figura 1 se observa un ejemplo de misiones compartidas por diferentes niveles, que nos muestra como la docencia, la investigación y la extensión contribuyen a la realización de la misión de las IES.

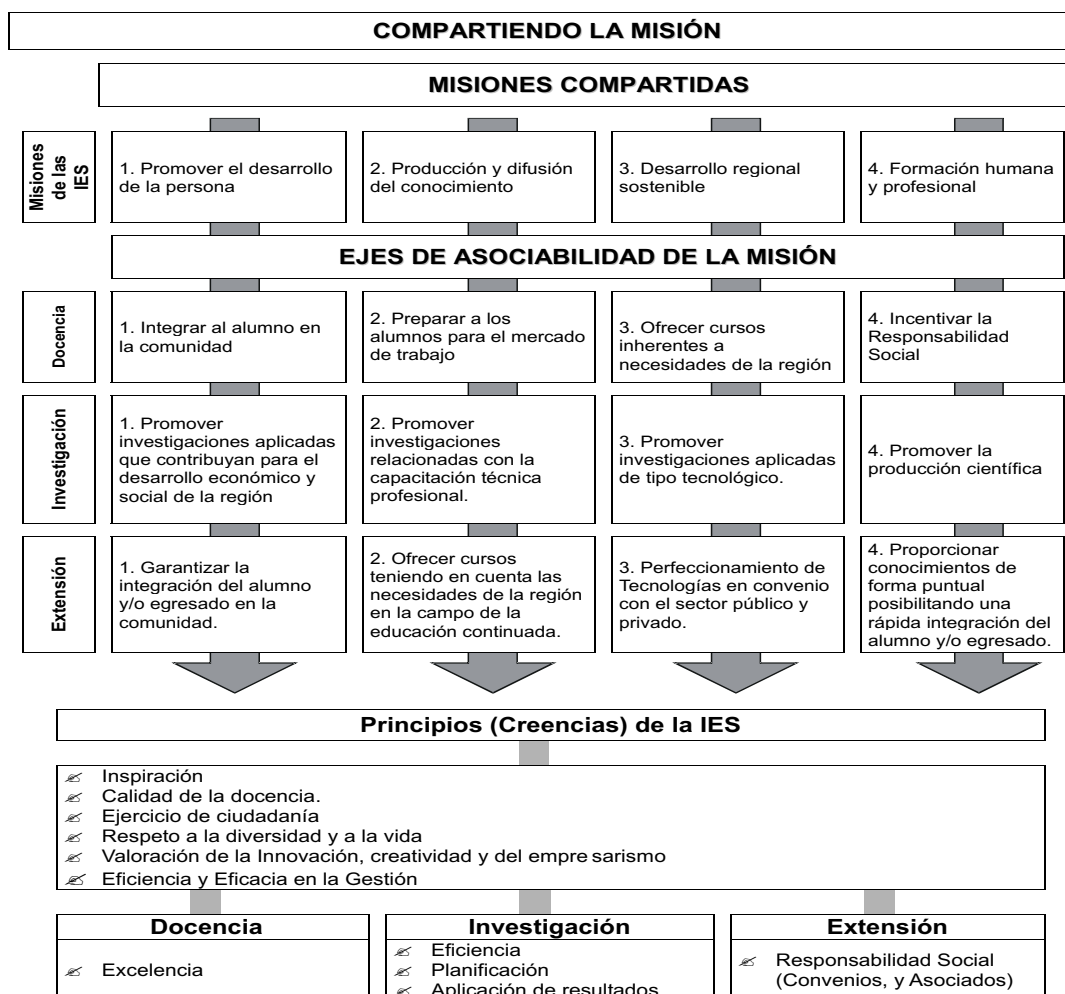


Figura 1 Estructura funcional de la misión.

Interdependencia: Misión por Objetivos

Una vez se ha compartido la misión en las áreas de docencia, investigación y extensión, debemos operacionalizarla por medio de objetivos concretos y bien definidos. La elaboración de un determinado objetivo es primordial para la ejecución de la misión, son obligatoriamente interdependientes. En este modelo propuesto de desdoblamiento de la misión en los niveles de indisociabilidad de docencia, investigación y extensión, se requiere que los objetivos den el sentido necesario, como un servicio diseñado a partir de la misión de la IES.

El ejercicio de interrelacionar los objetivos con la misión, ya está de cierta forma implícito en las prácticas de gestión de los dirigentes educativos, sus acciones van dirigidas exclusivamente a la razón de ser de la IES, esto es, su misión institucional.

De esta forma, acaba la misión exigiendo el cumplimiento de los objetivos, los que están a ella íntimamente ligados. En resumen, todos los niveles: docencia, investigación y extensión deben establecer los objetivos más adecuados para la realización de la misión. Para que haya equilibrio en la consecución de los objetivos, el dirigente de la IES debe exigir a sus subordinados (pro-rectores, directores, coordinadores y empleados en general), la responsabilidad y el compromiso necesario en la definición de sus propios objetivos.

En el modelo GMC propuesto, el objetivo final no es el de cambiar objetivos cada semestre lectivo, y sí, el de realizar la misión con eficacia, pues la misión es la que da sentido a los objetivos y nunca al contrario.

En este modelo, los recursos financieros no son el fin, y sí el medio para la realización de una misión, con el propósito de maximizar los beneficios institucionales.

En una IES existen tres tipos de objetivos necesarios para la realización de una misión: institucionales, estructurales y de docencia, investigación y extensión. Esos objetivos están orientados a mejorar, las dimensiones de aptitud, contribución y servicio de misión.

Los objetivos institucionales nos muestran como la IES se posiciona en el medio en que está inser-

ta, con relación a la excelencia en la docencia, como modelo de referencia para otras instituciones, la forma como integra sus cursos con la comunidad, su relación con los organismos administrativos internos y su imagen en la región.

De acuerdo con Santos Filho³, la política académica es fragmentada y cada área posee su propia competencia, siendo difícil para el administrador tomar iniciativas significativas. Así, la dispersión de autoridad entre muchos individuos dificulta el manejo de la dirección a partir de la cúspide.

Los objetivos estructurales se refieren a la reestructuración administrativa de las áreas de la IES para el cumplimiento de la misión, captación de recursos para inversiones y para la promoción de estudios, proyectos e investigaciones, y por último, para incentivar la capacitación del personal docente y técnico-administrativo.

Los objetivos de docencia, investigación y extensión, se refieren a la mejoría de la docencia, en pre y posgrado. También dan cuenta de los incentivos que tienen los departamentos para la promoción de cursos de maestrías y doctorado, institucionalizar centros de estudios (ej.: administración pública), promover seminarios y congresos de interés nacional, y de apoyar el movimiento de empresarismo en la IES.

Es de responsabilidad de cada empleado trazar sus objetivos claros e medibles, en las tres dimensiones descritas arriba. El Rector, los Pro Rectores y los Coordinadores tienen la responsabilidad de facilitar a cada subordinado la realización de sus objetivos, controlando continuamente el desarrollo de sus competencias.

Evaluando la misión a través del *Balanced Scorecard*

La evaluación por medio de indicadores es fundamental en una IES privada para el acompañamiento de la misión institucional, dando información sobre el modo como se está realizando su razón de ser.

El uso de la herramienta *scorecard*, puede contribuir de forma decisiva a la concreción de los diferentes enunciados de la misión en la docencia, investigación y extensión, midiendo uno o varios indicadores de infraestructura, administración, sociales y académicos.

En la implementación del acompañamiento de la misión a través del *scorecard*, es común usar muchos indicadores empleados en la gestión diaria de la IES, sin embargo, en una institución de origen privado, dada su complejidad, es indispensable que también se disponga de indicadores para aquellos enunciados de misión que contienen elementos intangibles de su actuación social, y hasta, con la satisfacción de los empleados.

La importancia creciente de los recursos organizacionales y de los activos intangi-

bles, es mucho más que simple especulación académica. Por ejemplo, a Dell y la Amazon.com, que esencialmente trabajan con *commodities*, obtuvieron ganancias extraordinarias en el valor de sus acciones, por medio de sus sistemas gerenciales.⁴

Una vez creado el acompañamiento de la misión por el *scorecard*, éste puede ser aplicado a toda la IES en las dimensiones docencia, investigación y extensión, utilizando en cada nivel la correspondiente misión compartida, atribuyendo sus objetivos específicos y metas.

Scorecard de la misión compartida		
Misión compartida	OBJETIVO	INDICADORES
DOCENCIA		
1. Integrar al alumno en la comunidad	1. Buscar la interdependencia del contenido teórico de clase con la práctica de la comunidad.	1. Número de alumnos que realizan una actividad extracurricular en la comunidad local.
2. Preparar a los alumnos para el mercado de trabajo.	2. Desarrollar convenios con organismos municipales, estatales, federales e iniciativa privada para la inserción de los alumnos en el mercado laboral.	2. a) Número de alumnos vinculados por medio de prácticas, convenios, proyectos,...); b) Número de graduados en actividad profesional relacionada a la formación.
3. Ofrecer cursos relacionados a necesidades de la región.	3. Atender de forma objetiva la necesidad de formación específica de una región.	3. Número de nuevos cursos y/o énfasis abiertos en relación a las necesidades específicas de formación de la comunidad en donde está la institución.
4. Incentivar la Responsabilidad Social.	4. Incentivar al alumnado a participar de proyectos y acciones sociales.	4. Número de alumnos que realizan actividades de fomento a la responsabilidad social.
INVESTIGACIÓN		
1. Promover investigaciones aplicadas que contribuyan al desarrollo económico y social de la región.	1. Dinamizar los convenios con los sectores público y privado, en lo que se refiere al desarrollo de investigaciones que contribuyan (directa o indirectamente) con el crecimiento económico y social de la región.	1. Número de investigaciones y/o proyectos desarrollados en convenio con los sectores público y privado.
2. Promover investigaciones dirigidas a la capacitación técnica profesional.	2. Fomentar y garantizar el mejor direccionamiento profesional	2. Número de investigaciones concluidas con resultados publicados o efectivamente aplicados.
3. Promover investigaciones aplicadas de tipo tecnológico.	3. Incentivar el perfeccionamiento tecnológico relevante.	3. Número de investigaciones concluidas con resultados publicados o efectivamente aplicadas en el área tecnológica.
4. Promover la producción científica	4. Incentivar la publicación de trabajos científicos	4. Número de publicaciones científicas (artículos, monografías, libros, ...)
EXTENSIÓN		
1. Garantizar la integración del alumno y/o egresado en la comunidad.	1. Promover cursos, eventos o acciones que busquen mantener al individuo integrado en la comunidad local.	1. Evolución del número de alumnos atendidos por los cursos, eventos o acciones en la comunidad.
2. Ofrecer cursos inherentes a necesidades de la región en el campo de la educación continuada.	2. Promover cursos, eventos o acciones que atiendan las demandas existentes en la comunidad con relación a la educación continuada.	2. Número de nuevos cursos y/o eventos destinados a atender las necesidades particulares de la región en relación al total de cursos/eventos realizados.
3. Perfeccionamiento de Tecnologías en convenio con el sector público y privado.	3. Utilizar la capacidad instalada (infraestructura) y capacidad intelectual para capacitación de agentes en nuevas tecnologías.	3. Numero de individuos atendidos en lo relacionado a cursos de esta área.
4. Proporcionar conocimientos de forma puntual posibilitando una rápida absorción del alumno y/o egresado.	4. Proporcionar al alumno y/o egresado su actualización en contenidos específicos.	4. Evolución del número de individuos atendidos en relación al total de plazas disponibles en los cursos y/o eventos.

Los beneficios de la elaboración de un *scorecard* para la misión compartida, facilita la gestión de elementos intangibles y confiere uniformidad y coherencia al conjunto de indicadores de la IES, orientándolos en la dirección de un mismo fin, que es el de la realización de la misión institucional.

La evaluación del desempeño

Un sistema más avanzado de gestión por objetivos, promueve la delegación y el compromiso por parte de los colaboradores. En ese sistema, el colaborador hace su desarrollo en un contexto definido por objetivos de su responsabilidad, asumiendo todos los desafíos y desarrollando una actitud proactiva para su logro.

El desempeño se concentra en el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos a partir de la misión compartida, a través de indicadores de emprendimiento (indicadores consecuentes) y de los indicadores de las dimensiones docencia, investigación y extensión (indicadores antecedentes).

La credibilidad de los indicadores de recursos humanos es sobre todo importante en las situaciones de conflicto entre indicadores financieros y no financieros. Inevitablemente, llega un momento en que los indicadores de personal están en alta, pero los indicadores financieros están a la baja. Sin embargo, tales reacciones ignoran un aspecto esencial: el equilibrio de las mediciones de desempeño significa prestar atención tanto a los indicadores consecuentes como a los indicadores antecedentes, pues son los indicadores antecedentes los que efectivamente impulsan la creación de valor en las organizaciones.⁵

El acompañamiento *scorecard* de las misiones compartidas deberá centrarse en la contribución y en el desarrollo de los colaboradores internos (empleados), evaluándose el cumplimiento de los objetivos con otros aspectos cualitativos o de carácter intangible, como ya se practica con los factores relacionados al comportamiento o al desarrollo personal de competencias.

En la GMC podemos evaluar el modo con que cada área y/o colaborador contribuye para la rea-

lización de la misión de la IES. Esta evaluación podrá ser medida de tal forma que los indicadores intangibles (ej.: nivel de satisfacción de la IES junto a la comunidad) puedan ser comparados con los aspectos tangibles (ej.: acciones sociales en la comunidad).

En el análisis de los resultados se puede evaluar la importancia de esos aspectos para el cumplimiento de la misión institucional, y su relación con la satisfacción de los clientes, desarrollando determinadas habilidades de liderazgo, entre otros.

La práctica de esta evaluación de la misión compartida es una forma eficaz de explorar el máximo potencial de los funcionarios al servicio de la misión de la IES, por tanto, es de fundamental importancia la confianza y flexibilidad que se tenga en los actores.

La implementación de este proceso de evaluación en las IES, pasa obligatoriamente por el compromiso verticalizado a partir de la Dirección (*Top Down*), para que los resultados no sean contra-productivos.

También, es preciso que haya cierta flexibilidad para que la evaluación se desarrolle con éxito, a través de la adopción de parámetros que se eligen a partir del diseño de un conjunto de valores o competencias, en donde todos los colaboradores deberán ser evaluados por igual.

Se recomienda que dentro de los sistemas formales de evaluación exista cierta flexibilidad para definir los aspectos más relevantes de acuerdo con las circunstancias y el puesto del colaborador, sin embargo, no es conveniente asociar elementos subjetivos a una retribución variable.

Para Pereira⁶, los criterios de evaluación deben ser definidos de forma diferenciada, de acuerdo con los objetivos específicos de cada participante. Por ejemplo: para el Gobierno el criterio puede ser que el alumno concluya el curso dentro del plazo previsto. Una universidad puede preferir enseñar a muchos alumnos, en lugar de seleccionar y enseñar apenas a alumnos brillantes. Ya para el alumno, el criterio puede ser que el curso ofrezca opciones diferenciadas y que sea realizado en un período suficiente al desarrollo personal.

El liderazgo la GMC

El principal beneficio en la GMC es la colaboración efectiva que la IES puede proporcionar a sus líderes, a crear el sentido de misión entre sus colaboradores. Ciertamente, los principales responsables por el proceso de GMC son los dirigentes (Rector, Pro Rectores, Directores y/o Coordinadores), a los que se exige que tengan potencial de liderazgo en todos los niveles.

Al contrario de los dirigentes de otras organizaciones, los dirigentes académicos llegan a sus posiciones con limitada experiencia administrativa. El carácter rutinario y burocrático de la mayoría de las tareas administrativas, hace que muchos retornen a la docencia y a la investigación.³

El propósito en evaluar la dimensión "Liderazgo" es averiguar que tanto los dirigentes internos (Rector, Pro Rectores, Directores y/o Coordinadores y jefes) construyen una cultura hacia la mejoría, confianza, consistencia y compromiso. Para eso, se pide que los dirigentes sean evaluados en cuanto a la forma en que ellos orientan la IES en la definición de su misión, principalmente en lo que se refiere al desarrollo y mantenimiento de un sistema de liderazgo eficaz.

La consecución de la misión no puede ser reglamentada en un sistema formal, lo mismo que la GMC debe facilitar el liderazgo. La competencia y acción de los dirigentes, debe ser proactiva en el día a día para beneficiar todo ese proceso.

Lo importante es que la GMC se irradie en todos los niveles de los colaboradores y se traduzca en resultados efectivos para la IES, a través de un fuerte liderazgo impuesto.

Las competencias que se atienen a la dimensión interpersonal del liderazgo (ej.: comunicación, delegación, etc.) deben ser desarrolladas de forma clara con la misión compartida, permitiendo la motivación y contribución de los colaboradores del proceso. Esto requiere de los dirigentes de las IES, la comprensión y estímulo al fortalecimiento del clima y cultura universitaria y académica, direccionando los esfuerzos para la atención de las actividades fin: docencia, investigación y extensión. Por lo tanto, son necesarias propuestas concernientes al mejoramiento de la infraestructura

que recoga el capital cultural, y y las motivaciones ya existentes en el medio.

Es preciso valorizar la motivación trascendente de los trabajadores que sienten necesidad de dedicar tiempo y esfuerzos en actividades que valgan la pena.

Cuando la autoridad de los líderes es realmente respetada, es más fácil establecer una relación armoniosa entre el liderazgo y los empleados. La autoridad de los comandantes no viene de la posición que ocupan, pero sí de la nobleza de su carácter y del ejemplo que dan. Es deber de los líderes garantizar la armonía dentro de la empresa. Por lo tanto, deben evitar los conflictos internos, estimular el orden y la disciplina y representar un modelo a ser seguido. Sin esas medidas, los líderes no consiguen ganar el respeto de los integrantes de la empresa.⁷

Conclusión

A pesar de que las IES Brasileñas se están adecuando a una presión mundial por resultados económicos corto placista, siendo tratada como un negocio, por una necesidad apremiante de sobrevivencia a la alta competitividad; todavía, es necesario para obtener éxito, apoyarse en una misión que de sentido al trabajo de sus funcionarios.

Las organizaciones exitosas siempre adicionaron valor y se perpetuaron en el tiempo, cuando crearon un sentido de misión centrado en la persona, que es la base de cualquier institución, pues éstas no solamente se motivan y se comprometen con la organización por la remuneración.

Los objetivos estratégicos de cualquier organización están íntimamente ligados a su misión, por lo tanto, el compartir la razón de ser de la institución, es más que necesario para que tengamos una mayor participación de los verdaderos actores de las organizaciones: las personas.

Referencias

1. SILVA, RENATO. Proposta de um modelo de Balanced Scorecard – BSC, aplicado às Instituições de Ensino Superior Privado. Rio Grande do Sul, 2004. Disertación de Maestría.

- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRGS.
2. CAMERON, KIM S, WHETTEN, DAVID. Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. Higher Education: Handbook of Theory and Research.v XI. Agathon Press; 1996.
 3. SANTOS FILHO, JOSÉ CAMILO DOS. Especificidade da Universidade : Implicações para a Avaliação Institucional. En: Pro – Posições. Vol. 6, 1. No.16 (marzo 1995);p. 9-21.
 4. BECKER, BRIAN E., HUSELID, MARK A.,ULRICH, DAVE. Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”.. Ed. Campus,RJ; 2001. p:23.
 5. Ibid, p.49.
 6. PEREIRA, JOSÉ TOMAZ . Avaliação Institucional:Objetivos e Critérios. En: Avaliação.Vol. 3. No.5 (setembro 1997).
 7. CARDONA, PABLO Y REY, CARLOS. DPM: Direção por Missões. En: Revista HSM – management. Barueri-São Paulo. No. 49 (Mar-Abr 2005).