

La creatividad en equipo y sus consecuencias: Necesidad de desarrollo de la cualidad humana, de la cualidad humana profunda y de los PACs¹. Propuesta práctica para la educación universitaria en el management

Queralt Prat-i-Pubill²

“Durante los últimos 25 años hemos optimizado nuestras organizaciones para la eficiencia y la calidad, durante los próximos 25 años debemos optimizar la sociedad entera para la innovación” (Council on Competitiveness, 2004)

0. Preliminar

Este texto nace de nuestros estudios de epistemología axiológica. Cuando hablamos de cualidad humana, cualidad humana profunda y creatividad es en relación a esta ciencia y no cualquier otra acepción o comprensión.

La Epistemología Axiológica estudia las motivaciones colectivas humanas, cómo se crean las estimulaciones valorativas, cómo se gestionan y cuáles son sus condiciones.

1 PAC = Proyecto Axiológico Colectivo - proyectos que permiten crear motivaciones/ orientaciones colectivas

2 *Queralt Prat-i-Pubill* es licenciada en Dirección y Administración de Empresas y MBA por ESADE Business School de la Universidad Ramon Llull (España) y Master CEMS. También ha cursado estudios de MBA en Insead (Francia) y es master de investigación por ESADE. Actualmente está compaginando su doctorado en ESADE sobre la cualidad humana en el management y una investigación en la Universidad de Saint Gallen (Suiza) sobre el papel que deben jugar las Humanidades en la formación de los empresarios. queralt@gmail.com

Esta ciencia es posible porque la antropología de animal hablante nos permite definir dos dimensiones de la realidad, aquella que la palabra acota (la Dimensión Relativa - “DR”) y aquella que la palabra no puede definir o representar (la Dimensión Absoluta - “DA”).

Es nuestra condición de animales hablantes, al presentarnos esta bifurcación de la realidad, estas dos dimensiones, la que nos permite explicar:

1. ¿Por qué somos creativos?, ya que la DR puede cambiar infinitamente en sus representaciones y significados, esto no es posible en los otros animales, quienes están fijados a unas interpretaciones del mundo relativamente fijas.
2. ¿Por qué necesitamos crear estimulaciones colectivas (PACs - Proyectos Axiológicos Colectivos)? A diferencia de los otros animales las estimulaciones no las tenemos definidas genéticamente, y por tanto necesitamos crearlas. Lo hacemos simbióticamente por medio del lenguaje. Estas estimulaciones/valoraciones/ representaciones nos permiten sobrevivir. El individuo no se puede auto-estimular, es una función que se realiza simbióticamente. Por tanto, la necesidad de creación de motivaciones/estimulaciones colectivas es intrínseca a nuestra condición de animales hablantes simbióticos que bifurcan la realidad en dos: la DA-DR.

1. La educación en “management” ha sido innovadora

Las universidades de gestión y administración de empresas, son ejes de innovación educativa. Sus currículums y programas están en permanente actualización desde que los estudios entraron a formar parte de los programas universitarios en el año 1851 en la Universidad de Louisiana y en el 1852 en el Institut Supérieur de Commerce de l'Etat en Amberes (Engwall, 1998). La presión global competitiva con otras universidades es feroz, con un continua lucha en los rankings³, a esto se une las exigencias

3 <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings>
<http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking>

del mercado de trabajo, de las empresas que contratan y las demandas de los estudiantes por unos estudios adecuados que les permitan desarrollar una buena carrera profesional.

La demanda mundial por los estudios universitarios crece, así, la Unesco⁴ cifra que en el año 2025 habrá un aumento de 80 millones de estudiantes interesados en acceder a la educación superior, la gran mayoría de este aumento proviene de los países en vías de desarrollo. Para dar respuesta a esta demanda, los 193⁵ miembros de las Naciones Unidas tendrían que desarrollar cada uno de ellos una universidad para 41,000 alumnos en los próximos años. El crecimiento de la demanda por la educación superior está en línea con el crecimiento total de la población⁶, y también con el porcentaje de aumento de población que quiere acceder a los estudios universitarios, por ejemplo en Europa se cifra actualmente en el 26% y se prevé que llegue al 40% de la población en el 2020⁷.

La Unión Europea, en su proyecto horizonte 2020⁸, se esfuerza en crear marcos estratégicos de innovación educativa en la universidad. Estos marcos son amplios e incluyen temas como las infraestructuras, las tecnologías, las cualificaciones, los currículos de estudio, las remuneraciones etc. Nosotros para evitar que nuestro artículo sea general, ofrecemos aproximaciones estratégicas y consecuencias prácticas, centradas en la siguiente pregunta específica, ¿qué tipo de educación universitaria sería razonable proporcionar actualmente a los alumnos que quieren aprender a crear y gestionar organizaciones?. Además esbozamos propuestas de implementación sencillas.

4 <http://www.lavanguardia.com/vida/20140729/54413305539/universidad-digital-para-todos.html>

5 <http://www.un.org/en/members/growth.shtml#2000>

6 http://en.wikipedia.org/wiki/Projections_of_population_growth

7 En las referencias finales. Se puede acceder al documento:

http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/;ELX_SESSIONID=nYMF7vDQkbKPgTcBk-mQbbMn8Gy8GYQ9f116H0q1pWRVYXspgv76!183635007?uri=CELEX:52011DC0567

8 En las referencias finales. Se puede acceder al documento:

http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/;ELX_SESSIONID=nYMF7vDQkbKPgTcBk-mQbbMn8Gy8GYQ9f116H0q1pWRVYXspgv76!183635007?uri=CELEX:52011DC0567

La educación en el management, a diferencia de otras profesiones, no es una exclusividad universitaria, ya que para dedicarse laboralmente a la creación y gestión de empresas no se requiere de ningún título académico, por tanto, las business schools tienen que demostrar permanentemente la legitimidad de sus ofertas educativas. Al mismo tiempo, muchas empresas han desarrollado su propia universidad corporativa, compitiendo directamente con las business schools o desarrollando programas conjuntos. Estas universidades corporativas se dedican a proporcionar formación específica a sus empleados (Allen, 2007; Baets y Linden, 2003; Paton et al., 2005). La ventaja de la universidad corporativa es que la educación que se ofrece surge de una necesidad, de un interés primario y directo, y con resultados inmediatos.

Los estudios en gestión de empresa están actualmente siendo reconsiderados, y muchas fundaciones y organizaciones están invirtiendo recursos para comprender cómo deberían ser los estudios de management. Ya en los años 50 en los Estados Unidos se llevaron a cabo estos tipos de estudios más sistemáticos de la educación en el management. Se hicieron miles de entrevistas a profesores y hombres de negocios para entender el tipo de educación que se necesitaba. Estados Unidos estaba despegando como potencia mundial y existía un claro interés en fomentar el crecimiento económico. Los estudios de Pierson (1959) financiado por la Fundación Carnegie, y de Gordon & Howell (1959) financiado por la Fundación Ford, fueron centrales en las innovaciones educativas en el management. Estos estudios explicitaban que el mundo del manager “intuitivo” había terminado, el mundo era demasiado complejo, cambiaba demasiado y demasiado rápido. Así, primero se argumentó que no era ni inteligente, ni adecuado ofrecer educación práctica de bajo nivel académico, porque los cambios eran tales, que lo que se aprendía no tenía valor al poco tiempo. Segundo, se entendió que era valioso conocer aproximaciones científicas para la gestión que no se podían aprender en un puesto de trabajo de manera sistemática y eficiente. Estos dos diagnósticos de las necesidades de la situación de desarrollo económico, conjuntamente con una serie de orientaciones curriculares transformaron la educación en el management, la hicieron sistemática, de más calidad académica y favorecieron una educación en la que el gestor era “más científico”, más racional, en su toma de decisiones.

2. Plantearse la integración de las humanidades en el management NO es la innovación que necesitamos

El impacto de estos dos estudios fue importantísimo y sus recomendaciones fueron seguidas no sólo en los EEUU sino también en otras partes del mundo. En el año 2011, la Fundación Carnegie (Colby et al., 2011) realiza un estudio, esta vez menor y más específico, centrándose en la integración de las humanidades en la educación en el management. En esta investigación Colby et al (2011) critican la excesiva “cientifización” del management, paradójicamente debido al éxito de las propuestas de Pierson y Gordon & Howell, y defienden que la innovación educativa que se necesita es la recuperación de las humanidades como parte significativa del currículo de management.

El estudio de Colby (2011) recogía tres preocupaciones que los estudios del 1959 también destacaron:

- a) ¿cómo se enseña: la ética, la responsabilidad social de la organización?
- b) ¿tiene algo que ver la teoría que se aprende en la universidad con la práctica de lo que significa ser un gestor?
- c) ¿estamos educando? o ¿simplemente estamos otorgando títulos que permiten acceder a buenos trabajos?.

A partir de estas preocupaciones se argumentaba que la respuesta consistía en integrar más asignaturas de humanidades en la educación en el management. Esta aportación no es nueva, en los estudios de Pierson y Gordon & Howell (1959) también se recomendaba la integración de las humanidades en el curriculum. Lo significativo del estudio de Colby et al. en el 2011, es la muestra práctica de las pedagogías y aproximaciones que se utilizan en diversas universidades de los Estados Unidos para integrar las humanidades en el management. Es importante mencionar que la concepción de lo que son o pretenden las humanidades se mantiene en los estudios de 1959 y del 2011.

Teniendo en cuenta los tres objetivos enumerados y su solución (la integración de las humanidades en el currículum académico del management) pasamos a argumentar la imposibilidad que las humanidades puedan dar respuesta a estos tres objetivos.

- a) se asume que las humanidades construyen un individuo moral y responsable. Sin embargo, no se explica como las humanidades “hacen” a las personas más éticas o “morales”, si esto fuera así un gran lector sería muy moral o muy ético. Es decir, se les supone un impacto en la moralidad del individuo.
- b) se afirma que lo que se enseña en la universidad es demasiado específico y lo que se necesita son habilidades generales que permitan al individuo ser autónomo, con iniciativa, pensamiento multicultural y crítico. Es decir, las humanidades proporcionarán este conocimiento y actitudes base de una educación general, que cualquier persona universitaria debiera poseer, y que se considera esencial para cualquier buen manager. Es decir, se necesita conocer el contexto donde la organización actúa (el contexto geográfico, político, social, cultural)
- c) se entiende que la “verdadera” educación proviene de saber unos conocimientos básicos de nuestra cultura occidental e historia y esto se garantiza con una enseñanza en las humanidades. Estos conocimientos básicos son esenciales para ser un buen manager. Es decir, de nuevo, lo que se necesita, lo que tiene valor según esta comprensión de las humanidades, es una educación general antes que las especificidades que ofrece la actual educación en el management.

Estos tres objetivos tienen en común la necesidad de proporcionar a los estudiantes el contexto desde el cual pueden desarrollar una práctica de gestión. Es decir, es la comprensión que la gestión es una práctica situada, y por tanto dependiente de las condiciones en las que se encuentra. No se nos puede escapar que estos objetivos pueden ser asumidos por enfoques disciplinarios como la economía, la gestión de proyectos, la emprendeduría y por determinados enfoques pedagógicos centrados en sensibilizar al

estudiante sobre las complejidades del entorno, por tanto, las humanidades no serían estrictamente necesarias para conseguir estos objetivos.

El problema con la propuesta de integrar las humanidades en el management es que los objetivos no son los correctos ni las soluciones están bien estudiadas. La propuesta de integración de las humanidades está estructurada como una lucha para que los “conocimientos de humanidades” ganen relevancia dentro de los “conocimientos centrales del management”. Esta es una guerra por “territorio” en los programas y currículos de las business schools que tienen perdida las humanidades de antemano, aunque puedan existir business schools que proporcionen este tipo de conocimiento. Por tanto, la integración de las humanidades, planteada en estos términos, no puede dar respuesta a los retos que tenemos planteados en la educación en el management.

A nuestro entender, las preocupaciones sobre la responsabilidad, la relevancia de los estudios para su posterior práctica o el discernir si estamos proporcionando educación a los estudiantes debería ser una preocupación del sistema educativo en todos sus niveles educativos, no es específico del management. Es decir, estas preocupaciones que explicitan los estudios de 1959 y Colby en 2011, y se menciona repetidamente en muchas investigaciones de la educación en el management (Wankel & Stachowicz-Stanusch, 2011; Muff et al, 2013; Thomas et al, 2014) no es exclusiva, ni a nuestro entender, significativa, para innovar en la educación en gestión. Es decir, incluso si estas propuestas de integración se llevarán a la práctica, la educación actual en el management continuaría siendo inadecuada.

Estas propuestas son inadecuadas, porque si se estudian detenidamente se presentan como una opción, es decir, dependen de la voluntariedad de las escuelas de negocios, no son genuinamente necesarias, es decir, si no se llevan a cabo no significan que el manager sea un mal manager, y esto es así porque algunas universidades incorporan estos objetivos, sin embargo ninguna deja de “educar” en marketing o finanzas. Por tanto, al ser presentadas como una opcionalidad, aunque muy positiva, ideal, sensible y razonable, en realidad no tienen fuerza suficiente para ser operativas. En definitiva, la propuesta de integración de las humanidades en el manage-

ment va a ser una opcionalidad y esto es así porque (1) los objetivos ni (2) la diagnosis es adecuada, ni (3) el planteamiento de las humanidades es innovador.

Las recomendaciones de Pierson y Gordon & Howell, respecto a la cientificación y sistematización que se necesitaba en la gestión de empresas y en su educación, no eran opciones verdaderamente voluntarias, mostraban su necesidad genuina al descubrir la “mala educación” en gestión que se proporcionaba. Así, si las otras universidades no las implementan más pronto o más tarde serían barridas por otras que sí lo hacían. Así, los diagnósticos de Pierson y Gordon & Howell proporcionaban respuestas a los retos que la sociedad y las organizaciones presentaban en los años 50, y por ello tuvieron éxito. No eran opcionales o voluntarias sino que eran centrales y necesarias. Si los trabajos de investigación de Pierson (1959) y Gordon & Howell (1959) tuvieron un impacto enorme, fue porque dieron en el clavo en la diagnosis del problema, y se focalizaron en la cientificación y sistematización de la educación en el management. Esto permitió un desarrollo económico enorme y una expansión de los estudios de management a nivel mundial.

Así, argumentamos que focalizarse en esta propuesta de integración de las humanidades en el management, atendiendo a los problemas que hemos definido (a,b y c), desvía la atención, recursos y energías e imposibilita realizar una diagnosis y respuesta adecuada de la actual situación social y económica en la que nos encontramos.

3. Estructurar la comprensión situación económica y social: Diagnosis para poder desarrollar una innovación operativa

Así, antes de proceder a proponer integraciones y currículos educativos para el management deberíamos clarificar el tipo de manager que se necesitará en el 2040 o en el 2050, cuando los estudiantes actuales puedan acceder a cotas significativas de poder y responsabilidad de gestión. También ser capaces de diferenciar el núcleo central de la necesidad, prever las posibles consecuencias, de tal manera que se pueda proporcionar una

compresión que sea operativa. Además sería importante cribar los razonamientos teniendo en cuenta una serie de orientaciones, así, la educación en management en la universidad idealmente debería:

- a) proporcionar conocimiento teórico y práctico que no se pueda aprender de manera autodidacta (libros, online).
- b) proporcionar conocimiento que no se pueda obtener en el trabajo o por otros medios aplicados.
- c) entender los objetivos que la educación está sirviendo y saber y poder evaluar la consecución de esos objetivos.
- d) diferenciar el conocimiento académico necesario para convertirse en profesor de management, del conocimiento académico para ser gestor de organizaciones (Schank, 2004)

Ya en 1959, Gordon & Howell definían al management de una manera dinámica. Reconocían que las cualidades, aptitudes, actitudes y conocimientos necesarios son específicos de una determinada situación en la historia. Defendían la cientifización y sistematización del management atendiendo al dinamismo de los desarrollos técnicos y científicos y a su aceleración constante. Nuestro diagnosis sigue en esta línea. La complejidad ha continuado aumentando ya no hablamos de complejidad sino de supercomplejidad (Barnett, 2000), porque a diferencia de los años 50 ahora están en cuestión los marcos de referencia con los cuales manejamos la complejidad. Estas concepciones e interpretaciones están en permanente discusión debido a la aceleración constante de las nuevas creaciones científicas y técnicas que transforman todo nuestro mundo, nuestra manera de vivir, de organizarnos, de relacionarnos y de comprender e interpretar nuestro mundo.

La supercomplejidad es por tanto una meta-complejidad. En esta supercomplejidad los desarrollos técnicos científicos ya no son la panacea como lo fueron en los años 50 y posteriores sino que se requiere la permanente creatividad humana para situar, interpretar, representar, y aplicar los de-

sarrollos técnicos y científicos en maneras y situaciones nuevas. Lo que tiene valor es la capacidad de crear nuevas valoraciones e interpretaciones de la realidad utilizando la ciencia y la tecnología. Por tanto, en cualquier situación y organización, el recurso más importante es la capacidad de crear nuevas interpretaciones y valoraciones de la realidad, es decir, nuevos significados que permitan generar nuevas posibilidades de creación de conocimiento. Así, la capacidad creativa se convierte en el centro de nuestro mundo. Siempre hemos sido creativos, pero nunca lo hemos necesitado tanto como en la actualidad y nunca ha sido central para nuestro desarrollo económico.

Ahora, en todos los ámbitos de nuestra sociedad nos vemos forzados a entendernos como individuos, equipos, grupos, y comunidades dinámicas, en comparación con sociedades anteriores que se entendían como estáticas, ahora estamos sujetos a continuos cambios que nos exigen vivir, relacionarnos y trabajar de nuevas maneras, es decir, estamos sujetos a cambios axiológicos, organizativos, técnicos y científicos.

En las sociedades anteriores que se entendían a sí mismas como estáticas lo que tenía valor era el conocimiento, la tradición, de alguna manera podríamos decir que se valoraba el pasado. En cambio, en las sociedades desarrolladas de la actualidad lo que tiene valor es la capacidad de aprender, no el conocimiento en sí. En este nuevo tipo de sociedad nos comprendemos a nosotros mismos en permanente construcción. Así adquiere especial significación el desarrollo de la creatividad axiológica, un ámbito que nunca, hasta ahora, habíamos necesitado desarrollar, porque las maneras de vivir, de organizarnos y relacionarnos eran relativamente estables durante largos periodos de tiempo.

Pensemos que los cazadores recolectores vivieron de la misma manera durante aproximadamente 200,000 años, y la especie humana ha vivido en el paradigma pre-industrial aproximadamente 10,000 años.

Quien no sea capaz de aprender y ser un gran creador se verá irremediablemente marginado. Así, el desarrollo de las capacidades creativas en todos los ámbitos se convierte en el centro de nuestro desarrollo económico. Por

tanto, atendiendo a este diagnóstico, el tipo de gestor que necesitaremos será primordialmente un gestor que sea capaz de crear las condiciones para el desarrollo creativo de todos los miembros del proyecto, porque necesita crear un equipo donde los miembros tengan relaciones y se entiendan a sí mismos como simbióticos.

Un gestor que es capaz de motivar a los otros para que sean creativos, para conocer mejor, decidir mejor y actuar mejor (Mintzberg, 2009). Por tanto un gestor será preferentemente un innovador axiológico, un creador de motivaciones, orientaciones y valoraciones que faciliten la simbiosis y el desarrollo personal y profesional de todos los miembros del equipo para favorecer el desarrollo creativo.

Por tanto:

1. En una sociedad que vive de la creación de conocimiento científico, técnico, práctico, relacional, organizativo etc, el conocimiento más valioso que puede transmitir la universidad, lo que tiene más valor, consiste en enseñar cómo desarrollar la propia creatividad. Ineludiblemente porque la creatividad sólo se puede dar en simbiosis, para que la creatividad sea posible se necesitará que la universidad enseñe como se crean y desarrollan los proyectos axiológicos colectivos, para así poder crear equipos creativos.
2. En el caso específico de la educación en la gestión de empresas, el gestor tiene que ser capaz de desarrollar su propia creatividad y la de los miembros del proyecto. Tiene que ser un desarrollador de la creatividad y ser capaz de innovar axiológicamente. El gestor de proyectos o empresas también tiene que ser capaz de motivar al equipo. Mientras que la responsabilidad de los diversos miembros del equipo se ciñe primariamente al desarrollo creativo en su ámbito específico de expertise.

Así, el gestor de organizaciones se convierte en un experto en la gestión de las motivaciones humanas, en el desarrollo de la creatividad para que cada uno de los miembros del equipo se pueda desarrollar personal y profesionalmente, y el equipo pueda ser creativo.

Desde la Epistemología axiológica podemos detallar los ámbitos de desarrollo creativo:

1. Las condiciones personales de la creatividad: IDS +ICS
2. Las condiciones sociales de la creatividad: ICS + PAC
3. Las condiciones técnicas de la creatividad (conocimiento del ámbito de actuación, es decir, la especialización específica, el medio, material, materia). Sólo se puede ser creativo en los ámbitos de conocimiento donde se ha desarrollado un estudio y una expertise⁹.
4. Condiciones materiales y organizacionales de gestión adyacentes a la creatividad que favorecen el proceso creativo: organización, experimentación, espacios, procesos, diseño, evaluación etc.

Todos estos ámbitos son competencia del gestor de empresas, en este escrito nos focalizamos en el primero y en el segundo. Estos dos ámbitos ni se tratan ni estudian en el management actual ya que forman parte de la Epistemología Axiológica, una ciencia que todavía no forma parte de los estudios universitarios del management. El tercer ámbito se refiere al desarrollo de la especialización concreta, sin este desarrollo no es posible el desarrollo creativo. En cualquier ámbito se requiere estudio y conocimiento para poder indagar más allá de lo que está vigente. Así, por ejemplo, para ser creativo en física, en pintura, en danza, en matemáticas, se requiere estudiar y desarrollar la expertise propia de esa parcela de conocimiento. El cuarto ámbito se refiere a las prácticas que ayudan al proceso creativo, hay toda una ciencia, la de la creatividad, donde hay expertos trabajando en psicología, sociología y management que han estudiado como diversas maneras de organizarse, procesos, espacios, conexiones personales, experiencias, etc. favorecen la capacidad creativa.

⁹ La creatividad es un fenómeno complejo. Los estudios empíricos en el management separan “el crear algo nuevo” en su vertiente personal o en su vertiente social. Por ejemplo, si un niño crea algo nuevo, esto “nuevo” sólo puede ser calificado como “creativo” si existe una audiencia cualificada. Por ejemplo una persona podría re-descubrir una creación científica, individualmente podríamos aceptar que la persona es creativa, pero a nivel social no tendría tal denominación. Así tomamos la aceptación más reconocida en el management sobre el concepto de creatividad: es la producción de ideas/ productos/ servicios nuevos y apropiados a la resolución de un problema (Amabile,1997). Por tanto, el concepto de creatividad depende de la construcción social del problema y de la evaluación de su “adecuación” por una audiencia relevante.

4. Focalización en los dos ámbitos de desarrollo creativo: (1) y (2)

El primer ámbito, es el desarrollo personal de la creatividad, IDS + ICS (Corbí, 2010, 2013a, 2013b), con ello nos centramos en desarrollar unas actitudes y aptitudes que permiten al individuo comprender, interpretar e incidir sobre la realidad de una manera pro-activa, al ser capaz de entender y actuar sobre los mecanismos automáticos de programación axiológica. La programación axiológica, es la educación que hemos recibido que nos hace viables en un grupo humano. Expresamos la cualidad humana abstractamente como IDS+ICS. Así especificamos las actitudes de Indagación, Distanciamiento y Silenciamiento (“IDS”) que se expresan en formas diversas, dependiendo del momento histórico y cultural conjuntamente con las de Indagación, Comunicación y Servicio (“ICS”) que se necesitan en nuestra cultura actual.

Así, la cualidad humana no presenta una forma definida, sino diversas formas. Podemos definir la cualidad humana como la capacidad de vivir conscientemente las dos dimensiones de la realidad (la Dimensión Absoluta - DA- y la Dimensión Relativa - DR-). Estas dos dimensiones de la realidad son intrínsecas a nuestra biología de animales hablantes. Mientras hay muchos animales que son capaces de comunicarse, ninguno de ellos tiene un lenguaje. El lenguaje es una herramienta biológica que nos permite crear significados de lo que hay en una estructura fónica (la palabra). El lenguaje, y las palabras, y sus significados no son fijos, sino que cambian constantemente según las necesidades de los hablantes. Lo inabarcable de lo que existe (DA) es acotado por nuestras palabras (DR), según nuestras necesidades. El desarrollo de esta cualidad humana nos permite ser realmente humanos, porque favorece la posibilidad de ser creativos al fomentar la capacidad para dar nuevos significados a la realidad que se vive. Los animales son incapaces de escapar de los significados con los que están programados biológicamente. Los humanos tenemos una estructura ternaria de comunicación (1.nosotros- 2.la palabra - 3.la realidad) y esto implica que la realidad puede adquirir significaciones nuevas y sorprendentes que exigen cambios en nuestras actuaciones. Esta creatividad no es posible en los animales que están sometidos a una relación binaria (1.ellos - 2.la realidad). Cuando los humanos nos quedamos fijados en

los significados de las palabras, y no somos capaces de ir más allá de ellas, de alguna manera estamos “sobre-escribiendo” las palabras a la realidad, y de facto transformando una relación ternaria en una relación binaria, por tanto acercándonos al funcionamiento animal -no humano-, y “perdiendo” nuestra cualidad humana.

Por tanto, desarrollando la cualidad humana se favorece el desarrollo creativo humano. Una manera eficaz de desarrollar la cualidad humana consiste en primero entender la teoría antropológica y epistemológica en que se basa la conceptualización teórica de la cualidad humana y seguidamente ponerla en práctica, es decir, ser capaz de poner en funcionamiento IDS + ICS en todas nuestras actuaciones diarias. El desarrollo constante de estas capacidades favorece el desarrollo de la cualidad humana y de todas sus consecuencias. No hay nada ético ni moral en el desarrollo de la cualidad humana. Para aquellos que lo enseñan, es un regalo que se ofrece a la especie humana, al hacer explícito un funcionamiento implícito. Si se trabaja explícitamente esta cualidad humana, esto proporciona la capacidad de explorar más conscientemente esa dimensión absoluta que no depende de nuestras palabras, ni de nuestras acotaciones. Y de facto favoreciendo un “funcionamiento” “ético” del ser humano, al ser capaz de dejar de lado los automatismos centrados en “sí mismo”.

El segundo ámbito se refiere a la entrada en juego de la supercomplejidad, mientras en épocas anteriores la cualidad humana se podía cultivar bajo formas de sometimiento personal y colectivo, esto no es posible en la actualidad en sociedades democráticas donde los valores de libertad, equidad y justicia pretenden ser salvaguardados. Además la exigencia del desarrollo creativo imposibilita el sometimiento individual y colectivo. Para desarrollar la cualidad humana se necesita de la creación de estructuras en forma de proyectos axiológicos colectivos (“PACs”) que aseguren la orientación de los individuos hacia este cultivo personal. Es decir, este segundo ámbito explicita que el desarrollo de la cualidad humana profunda no se puede cultivar si no se crean la orientación y reconocimiento social para que esto sea posible. Es decir, el cultivo de la cualidad humana y su efecto en las capacidades creativas, no es espontáneo ni puede desarrollarse con la sufi-

ciente fuerza para afectar a todas las organizaciones de la sociedad si no se desarrollan los PACs (Corbí,2013a) que permitan favorecer su desarrollo.

Por tanto, el desarrollo creativo sostenible es imposible si los ámbitos primero y segundo no se desarrollan. Presentamos una serie de razones por las cuales podemos realizar estas afirmaciones desde la epistemología axiológica:

- (1) Creatividad = Creatividad simbiótica $\neq$ creatividad autárquica. Primero, la creatividad en el siglo XXI es una creatividad totalmente simbiótica, esto quiere decir que la expertise personal (ámbito tercero) se desarrolla sólo a partir de la comunicación permanente con otras personas estudiando problemas similares o adyacentes. Esto es así, no porque seamos idealistas, sino debido al desarrollo científico- técnico, que ha propulsado la necesidad de la especialización a la vez que los avances en la especialización también se han acelerado. Así, los investigadores de cualquier ámbito, para continuar estando en la punta de la investigación, necesitan compartir sus creaciones y conocer las investigaciones de los otros investigadores. A más especialización requiere más capacidad de comunicación y coordinación del conocimiento.
- (2) Creatividad = comunicación de calidad. Segundo, esta comunicación no significa compartir información, sino que se refiere a construir una comunicación abierta y confiada que permita la colaboración y el servicio mutuo. Es decir, la comunicación de la que hablamos es un determinado tipo de comunicación, de calidad, de servicio mutuo y confiada.
- (3) Creatividad = Creación de PACs. Tercero, conseguir y construir esta habilidad comunicativa no es algo que sucede automáticamente, sino que requiere la creación de las condiciones axiológicas adecuadas para que esto suceda. Es decir, sería necesario crear y desarrollar las motivaciones de grupo para que estas condiciones pudieran darse. La epistemología axiológica permite desarrollar los proyectos axiológicos colectivos (PACs), que afectan las

motivaciones del grupo con el fin de conseguir esta comunicación, colaboración y servicio mutuo.

- (4) Creatividad = Cualidad humana y Cualidad humana profunda. Cuarto, las motivaciones (PACs) para colaborar en pos de un objetivo común no se pueden desarrollar de cualquier manera. Los PACs no son únicamente un conocimiento técnico sobre la construcción axiológica sino que requiere una sensibilidad y una cualidad del creador de los PACs y también de los miembros del equipo.
- (5) Creatividad = relación simbiótica. Quinto, los proyectos axiológicos que rigen cualquier proyecto humano sólo tendrán la suficiente finura axiológica si quienes diseñan estos proyectos desarrollan su cualidad humana y tienen relaciones simbióticas con los demás y el medio. Estas relaciones simbióticas presuponen actitudes de libertad, equidad y solidaridad.
- (6) Creatividad = especialización gestor. Sexto, el gestor de proyectos adquiere una importancia inusitada, ya no se puede concebir su rol en una estructura jerárquica, sino que la situación actual de desarrollo continuo de las ciencias y las tecnologías exige el desarrollo de una comunicación y coordinación eficaz de los especialistas del equipo. Esta comunicación eficaz, sólo puede funcionar si es cualitativa y atendiendo al conocimiento científico de la epistemología axiológica.

Así, la Epistemología axiológica ofrece el desarrollo de las motivaciones del equipo a través de la creación de los PAC's y del desarrollo de la cualidad humana y de la cualidad humana profunda como elementos básicos, condiciones sine qua non para desarrollar cualquier proceso creativo de manera sostenible.

4.1. Incomprensiones y obstáculos al desarrollo creativo en los ámbitos (1) y (2)

- (1) Se cree que el individuo se tiene que automotivar. Generalmente, se nos comunica la idea que para triunfar debemos ser emprendedores y que si no los somos, y no tenemos éxito es culpa nuestra. La motivación es una “affaire” personal que se gestiona a través de la disciplina personal, “si nos lo proponemos podemos ser creativos”. Esta idea es un obstáculo para el desarrollo de la creatividad.
- (2) Se cree que educar es formar a un individuo competente, un individuo con conocimiento esencial que lo hace independiente y autárquico, de alguna manera se educa a un individualismo mal entendido que significa y presupone una actitud explotadora, más o menos refinada (“yo antes que nada o nadie”). Paradójicamente se observa que esta actitud no es positiva para el desarrollo de proyectos de equipo y es por ello que se realizan llamamientos a la inteligencia emocional, la responsabilidad y la ética. Esta idea es un obstáculo para el desarrollo de la creatividad.
- (3) Se cree que el desarrollo de la creatividad es un problema individual, pero no es así, es un problema que sólo se puede solucionar creando aproximaciones y propuestas colectivas.
- (4) Se cree que ya tenemos un sistema de valores, y que el problema, la crisis ética por la cual atravesamos, reside en que no somos responsables en aplicar los valores que ya sabemos que valen. Se argumenta que se debe educar en las virtudes o en formar a los individuos en saber expresar estos valores, que se suponen que se “tienen”. Pero lo que esto significa no está claro ni cómo se realiza pedagógicamente en sociedades que se auto consideran libres, democráticas y plurales. Por tanto, nadie se ocupa de investigar cómo se crean sistemas de valores colectivos. Quien sea capaz de crear teorías, que permitan crear sistemas de valores colectivos, que funcionen tendrá una ventaja competitiva organizacional inigualable.

- (5) Se cree y estudia las aproximaciones de la Grecia antigua, con el convencimiento que el hombre es un animal racional. Atendiendo a los conocimientos científicos antropológicos actuales, la base, la definición del hombre más adecuada, es la de hombre como animal que se constituye por el habla (Baumeister, 2005). Se constituye por el habla porque el hombre para ser viable necesita recibir unas orientaciones que le permiten vivir en un espacio-tiempo, una cultura. Es decir, actualmente en la educación en el management se conserva una antropología caducada (hombre= animal racional) que mantiene concepciones y aproximaciones que no son válidas en el siglo XXI, y que afectan negativamente al desarrollo de la creatividad, porque con esta concepción se imagina y desarrolla la creatividad y la motivación como un affaire individual.
- (6) Se pretende que los individuos trabajen en equipo, pero sin el desarrollo de proyectos axiológicos colectivos que cohesionen al equipo, difícilmente esto será posible. Trabajarán conjuntamente, pero serán incapaces de formar un equipo motivado y cohesionado en comunicación plena y servicio mutuo que permita el desarrollo creativo.
- (7) Los proyectos axiológicos colectivos son fundamentales para crear las condiciones para ser creativos y por tanto para poder sobrevivir económicamente y además son fundamentales para:
 1. Desarrollar comunidades humanas en total simbiosis¹⁰ con el medio y por tanto asegurar la supervivencia de la especie humana.

10 Un ejemplo de lo que está sucediendo en China: Wang Shucheng, a former water minister, once said: "To fight for every drop of water or die: that is the challenge facing China."

The water available for use is thus atrocious. Song Lanhe, chief engineer for urban water-quality monitoring at the housing ministry, says only half the water sources in cities are safe to drink. More than half the groundwater in the north China plain, according to the land ministry, cannot be used for industry, while seven-tenths is unfit for human contact, ie, even for washing. (<http://www.economist.com/news/china/21587813-northern-china-running-out-water-governments-remedies-are-potentially-disastrous-all>) The Economist, 12th October 2013

2. Estimular al animal humano para su desarrollo personal y comunitario. Esta estimulación es fundamental para que el humano sea viable en plenitud.

Comprender la necesidad del desarrollo de los Proyectos Axiológicos colectivos, significa comprender que la creatividad no es individual sino que es colectiva. Esta creación colectiva se puede comprender de diversas maneras, como relaciones de equipos o de redes, siempre en comunicación y en total investigación.

Por tanto, hay que comprender:

1. Es inútil apelar a la responsabilidad de los humanos para crear cambios en nuestras organizaciones y nuestro sistema productivo. Creemos en la buena voluntad de las personas, pero no se cambian las condiciones de la creatividad ni las relaciones entre las personas con buenas voluntades, no es suficiente. Se necesitan crear proyectos axiológicos colectivos y formar a los individuos de nuestras organizaciones para que sean capaces de crear estos proyectos axiológicos colectivos.

2. Si queremos crear una cultura de conocimiento tenemos que crear nuestras propias configuraciones axiológicas. Son las configuraciones axiológicas las que estimulan al animal humano, y lo orientan en una dirección determinada. De facto, si no nos esmeramos en crear los proyectos axiológicos, funcionamos sometidos a las configuraciones axiológicas que están vigentes y que favorecen nuestra marginación y empobrecimiento económico por nuestra incapacidad para ser creativos y por tanto favorecen la dominación por otros más fuertes.

Es decir, nuestra falta de consciencia de la operatividad de los sistemas axiológicos significa que estamos de facto sometidos a la configuración axiológica vigente en la actualidad que nos lleva a la ruina, ya que no favorece el desarrollo creativo.

5. La propuesta operativa en la universidad en un programa de management: Innovaciones

Partimos de la base que nada cambia si no existe una verdadera comprensión de la necesidad de cambio. El tema que estamos tratando es de máxima importancia, y nos va la vida en ello. Literalmente, si no somos capaces de dar una respuesta adecuada a esta demanda de desarrollo de nuestra creatividad y la de nuestros equipos esto significa la marginación, la pobreza y la sumisión de nuestra sociedad. Si no somos capaces de educar a los futuros gestores de organizaciones en las capacidades de desarrollo de la creatividad estaremos contribuyendo al fracaso de nuestra sociedad. No seremos capaces de crear motivaciones colectivas que permitan a nuestras organizaciones crear conocimientos, productos y servicios que desarrollen nuestras comunidades para una vida plena y creativa. Si no somos capaces de orientar nuestras universidades hacia la enseñanza del desarrollo creativo, estaremos creando sociedades sumisas, marginadas y pobres.

Por tanto, nuestra orientación tendría que estar enfocada en 1) comunicar a todos los niveles el reto del desarrollo de la creatividad y las consecuencias que de ello se deduce. 2) Explicitar las consecuencias, esto es, la necesidad de saber crear PACs (proyectos axiológicos colectivos) y desarrollar la cualidad humana y la cualidad humana profunda 3) y por tanto, entender los diferentes elementos que se necesitan para el desarrollo creativo (ámbitos 1 a 4).

La propuesta tendría que empezar por hacerse efectiva en la propia universidad. Teniendo en cuenta las características específicas de la universidad como organización profesional con una cultura establecida se debería obrar de tal manera que los miembros de la universidad hicieran suya esta necesidad de desarrollo de la creatividad y formaran equipos y proyectos para que se hiciera realidad. Así, imaginamos la función de la dirección de la universidad como una guía motivacional, orientadora y facilitadora de los proyectos que los equipos universitarios desarrollen. Se trata de que los miembros de la universidad puedan crear sus propuestas de PAC's y la dirección favorezca, por medio de la institucionalización del desarrollo creativo, el desarrollo de las iniciativas de los miembros de la universidad. Las

iniciativas se tienen que estructurar desde la base, con el beneplácito de la dirección, porque coherentemente con nuestro entorno de supercomplejidad, necesitamos la colaboración de muchos especialistas de la universidad para poder crear los procesos, mecanismos y currículos apropiados para los alumnos de management.

Sin embargo, las inercias de la universidad pueden ser muy fuertes. Teniendo en cuenta esta condición planteamos una estrategia doble. Por un lado como ya hemos explicitado es necesario comunicar a todos los niveles las orientaciones que queremos promocionar, por otra, la estrategia más adecuada es favorecer la creación de nuevos programas educativos.

Consideramos que esta es la manera más realista para favorecer la innovación en la educación en el management. Esto es así, porque reformar y cambiar currículos y programas en funcionamiento afecta de manera directa a muchas personas y pocos gestores de las business schools tienen suficiente determinación y son suficientemente creativos para propulsar estos cambios (Thomas, 2014). Cualquier cambio de programas vigentes está acreditado (aunque no funcione) y lo que se presenta nuevo, tiene que acreditar que funciona, por tanto está lleno de incógnitas. Los profesores son reticentes al cambio, porque de un cambio viene otro y al final todos pueden ser afectados por ese cambio. Es por ello que pocos gestores se arriesgan en promulgar cambios educativos porque encuentran la reticencia directa de un gran número de profesores.

Así, lo más conveniente es seguir una estrategia de crear programas o “versiones” de programas nuevos, como una alternativa posible para cortocircuitar este funcionamiento anti-innovador, siempre y cuando se tenga el total beneplácito de los rectores, dirigentes y directores de las universidades podría seguir alguna de estas tres propuestas para los estudios de grado (“Bachelor of Science in Business Administration”):

- 1) Creación de nuevas “versiones” dentro del programa marco aprobado por el ministerio

- a) especializaciones (a través del uso de las asignaturas electivas)
 - b) uso de nuevas pedagogías (por ejemplo con el uso de nuevas tecnologías) liberando créditos para poder ser utilizados en estas nuevas materias de creatividad y motivaciones colectivas.
- 2) Creación de especializaciones de “élite” dentro del programa marco aprobado por el ministerio
- a) intercambios especializados
- (3) Creación de nuevos programas universitarios dentro del “Bachelor of Science”
- a) internamente
 - b) con otras instituciones universitarias
 - c) con instituciones no-universitarias (por ejemplo, como puede ser el caso de Kaos Pilot o Team Academy).

Pasamos a detallar escuetamente las propuestas para el grado (Bachelor of Science). Se podría pensar estrategias similares para los “Masters of Science”.

Propuesta (1)

Una de las dificultades principales en la creación de innovaciones consiste en la rigidez de los marcos de regulación existentes. Sin embargo, estos marcos son suficientemente flexibles para proponer “versiones”. A las escuelas de negocios les interesa crear “versiones” por las siguientes razones, (a) para poder testar nuevos programas y cursos, (b) desarrollar y fomentar

una actitud innovadora en la organización (c) para poder presentar nuevos “perfiles” de sus estudiantes en el mercado laboral (d) para mantener las acreditaciones, rankings y status quo del programa.

Estas nuevas versiones se podrían realizar de dos maneras:

- (Versión A): con el uso de asignaturas electivas que se convertirían en obligatorias y se centrarían en aprender sobre el desarrollo de la creatividad, de la creación de los PACs, y del estudio de la Epistemología Axiológica. Pudiendo presentar en el expediente “especialización en creatividad y motivaciones colectivas”.

- (Versión B): Utilizar las tecnologías para realizar algunas, muchas o todas las clases magistrales en formato online y realizar trabajo en grupo directo (“flipped classrooms”) permitiendo la disminución de los ECTs y por tanto facilitando la entrada de nuevos contenidos:
1. desarrollo de la creatividad, 2. estudio y desarrollo de los PACs, 3. estudio y desarrollo de la Epistemología axiológica.

Propuesta (2)

Utilizar el intercambio grupal (“cohort exchange”) a otra universidad para favorecer una experiencia más internacional del programa. Este intercambio grupal favorecería la posibilidad de desarrollar un focus específico para los estudiantes de la otra universidad y de la nuestra. Para que fuera promocionado necesitaría que el intercambio fuera acotado a 20-30 estudiantes. Esto significaría que durante un periodo tendríamos 40-60 estudiantes (nuestra universidad + la otra universidad) y en el siguiente ninguno (cuando estuvieran de intercambio en la otra universidad). Este tipo de “productos” generan interés por parte de los estudiantes y del mercado laboral. Al igual que la propuesta anterior, no hace falta cambiar el marco reglamentario de la titulación.

Propuesta (3)

Estas propuestas, a diferencia de la (1) y la (2) requieren más dedicación porque se necesita desarrollar la propuesta en el marco reglamentario nacional y también europeo, realizando todos los trámites administrativos adecuados para que fuera aprobado.

- (Versión A) La creación de nuevas titulaciones de “Bachelor” (grado) permite no mover el estatus quo del grado tradicional y empezar a desarrollar todo el ámbito de la creatividad y la motivación colectiva otorgando un nuevo título de grado. Esta estrategia permite una visualización más directa en el mercado y en las agencias de acreditación y en los rankings. La innovación educativa se “presenta al mundo”.
- (Versión B) En este caso, la innovación educativa se hace en conjunción con otra universidad interesada en realizar la innovación conjuntamente (es como la propuesta 2, otorgando un título nuevo). Esta opción puede ser muy apetecible si se estructura como un movimiento grupal de los alumnos de las universidades asociadas en la titulación. Ejemplo: Semestre en universidad 1 (con alumnos de 1, 2 y 3), semestre en universidad 2 (con alumnos de 1, 2 y 3) y semestre en universidad 3 (con alumnos de 1, 2, y 3). En la nuestra se focalizarían en la creatividad y el desarrollo de las motivaciones colectivas.
- (Versión C) En la actualidad hay instituciones que se dedican al desarrollo de la creatividad y que presentan innovaciones prácticas muy interesantes que podrían beneficiarse de las aproximaciones académicas y prácticas del desarrollo de las motivaciones y de la creatividad que nosotros hemos desarrollado, por tanto una posible colaboración podría ser beneficiosa. Ejemplos son “Think Amsterdam”, “Kaos Pilots”, y “Team Academy” entre otros. Alternativamente, también se podría plantear como intercambios grupales como en la versión B

Creemos que realizar innovaciones en las titulaciones de grados es relativamente sencillo y permite a la universidad desarrollar una actitud innovadora sin atemorizar el status quo.

6. Conclusiones

Nuestras recomendaciones nacen a partir del diagnostico del elemento central del desarrollo económico y social. La creación de conocimiento en todos los ámbitos de las organizaciones es la pieza clave del éxito. Así, se desplaza una noción del conocimiento como transmisión de conocimiento a una noción dinámica, donde lo que es fundamental es ser capaz de crear nuevos conocimientos en equipo. El equipo creativo es el eje de cualquier organización que pretenda sobrevivir.

Así, el reto al que nos enfrentamos es fabuloso, estructurar nuestra respuesta educativa a las condiciones en las que nos encontramos empieza con preguntarse y evaluar ¿qué tipo de conocimiento es el más valioso? La respuesta es clara, aquel conocimiento que nos permita desarrollar y cultivar nuestra creatividad. El conocimiento de la cualidad humana, de la cualidad humana profunda y del desarrollo de PAC's (Proyectos Axiológicos Colectivos) son las herramientas que nos permitirán sobrevivir. Estos tres elementos son la clave para poder desarrollar nuestra área de expertise en cualquier ámbito de conocimiento. Esto es así, porque el equipo creativo es el eje de nuestro desarrollo personal y profesional, y un equipo no se convierte en creativo espontáneamente, sino que se tienen que desarrollar las condiciones necesarias para que esto sea así: la cualidad humana, la cualidad humana profunda y el proyecto axiológico de ese equipo. Estas condiciones de equipo creativo son la base para cualquier creación en cualquier ámbito, científico, tecnológico, artístico, cultural, relacional, organizativo, etc.

Si no ponderamos adecuadamente la importancia de este enfoque y decididamente transformamos los estudios de management, y las universidades en general, nos espera irremediablemente la marginación y la pobreza.

Para que los cambios sean efectivos, las universidades de management necesitan tener un equipo director convencido y motivado, capaz de transmitir esta orientación, además de motivar y persuadir a cada uno de los miembros de la organización para que cada uno en su área piense, aprenda y organice nuevas aproximaciones a la educación. Al mismo tiempo, tal como hemos propuesto, se pueden desarrollar iniciativas que apuesten por esta metamorfosis manteniendo el status quo y así evitar nerviosismo y stress organizacional. Esto permite que la organización sea capaz de innovar y aprender en esta nueva área sin tener que lidiar con cambios sustanciales, permitiendo que lentamente pero inexorablemente la organización se convenza y aprenda de los intentos que se realizan en sus márgenes organizativos, tal como hemos sugerido con las propuestas primera, segunda y tercera.

Según Séneca: “querer es poder”, un “querer” que no nos queda más remedio que emprender, y que de alguna manera no es tan difícil, y esto es así porque el desarrollo creativo en equipo es el eje de la sobrevivencia de nuestra sociedad global. Todos nosotros queremos sobrevivir y prosperar, cuanto más rápidamente seamos conscientes de este reto y pongamos los recursos y las mentes orientados en esta dirección más pronto seremos líderes en todo lo que nos propongamos.

7. Referencias

Allen, M. (2007). The next generation of corporate universities. Innovative approaches of developing people and expanding organizational capabilities. San Francisco: Pfeiffer.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.

Baets, W. R., & Van der Linden, G. (2003). Virtual corporate universities. A matrix of knowledge and learning for the new digital dawn. New York: Springer.

Barnett, R. (2000). Realizing the university in an age of supercomplexity. Buckingham, UK: The society for research into higher education & Open University Press.

Baumeister, R. F. (2005). The cultural animal: Human nature, meaning and social life. Oxford: OxfordUniversity Press.

Colby, A., Ehrlich, T., Sullivan, W. M., & Dolle, J. R. (2011). *Rethinking undergraduate business education: Liberal learning for the profession*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Supporting Growth and Jobs - An Agenda for the Modernisation of Europe's Higher Education Systems. (2011). European Union. Retrieved from http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/;ELX_SESSIONID=nYMFTvwDQkbKPgTcBkmQ-bbMn8Gy8GYQ9f116H0q1pWRVyXspgv76!183635007?uri=CELEX:52011DC0567.

Corbí, M. (2010). Towards a lay spirituality (p. 272). Barcelona: Yolanda Fajardo, Verloc.

Corbí, M. (2013a). La construcción de los proyectos axiológicos colectivos. Principios de epistemología axiológica. Barcelona: Bubok Publishing S.L.

Corbí, M. (2013b). La sabiduría de nuestros antepasados para sociedades en tránsito. Principios de epistemología axiológica 2. Barcelona: Bubok Publishing S.L.

Engwall, L., & Zamagni, V. (1998). Introduction. In L. Engwall & V. Zamagni (Eds.), *Management education in historical perspective*. Manchester: ManchesterUniversity Press.

Gibbons, M. (1998). *Higher education relevance in the 21st century*. WashingtonD.C.: The World Bank.

Gordon, R. A., & Howell, J. E. (1959). *Higher education for business*. New York: ColumbiaUniversity Press.

Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2008). *Motivation and action*. Cambridge: CambridgeUniversity Press.

Innovate America. Council on Competitiveness. (2005).

Marcellán Español, F. (2012). La estrategia universidad 2015: ¿Marcando un rumbo? Cuaderno de trabajo #1. Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Muff, K., Dyllick, T., Drewell, M., North, J., Shrivastava, P., & Haertle, J. (2013). *Management education for the world. A vision for business schools serving people and planet*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Paton, R., Peters, G., Storey, J., & Taylor, S. (2005). *Handbook of corporate university development. Managing strategic learning initiatives in public and private domains*. Aldershot, Hants, UK: Gower Publishing Company.

Pierson, F., Andrews, K. R., Bach, G. L., Bridgman, D. S., Coppock, J., Cox, R. G., . . . Ward, L. B. (1959). *The education of american businessmen. A study of university-college programs in business administration*. New York: McGraw Hi.

Sánchez Cámara, I. (2010). Pluralidad de misiones en el espacio europeo de educación superior. Una reflexión sobre la transición de la universidad en España. Documento de trabajo 1. Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación.

Schank, R. C. (2004). *Making minds less well educated than our own*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Thomas, H., Lee, M., Thomas, L., & Wilson, A. (2014). *Securing the future of management education: Competitive destruction or constructive innovation?* United Kingdom: Emerald.

Wankel, C., & Stachowicz-Stanusch, A. (2011). *Management education for integrity ethically educating tomorrow's business leaders*. Bingley, UK: Emerald.