

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION

Num.129

**LA TRANSFORMACION Y ADECUACION DE LOS
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS A LAS NUEVAS
DEMANDAS CIENTIFICAS Y SOCIALES EN EL
AREA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**

HORST ALBACH

1.987



CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE
EMPRESAS / Núm. 129
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**LA TRANSFORMACION Y ADECUACION DE LOS ESTUDIOS UNIVERSITA-
RIOS A LAS NUEVAS DEMANDAS CIENTIFICAS Y SOCIALES
EN EL AREA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**



**PROP. DR. HORST ALBACH
UNIVERSIDAD DE BONN**

Alcalá de Henares, Junio 1987

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

INDICEPág.**LA TRANSFORMACION Y ADECUACION DE LOS ESTUDIOS
UNIVERSITARIOS A LAS NUEVAS DEMANDAS CIENTIFICAS
Y SOCIALES EN EL AREA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS
Y EMPRESARIALES**

- I. EL DESARROLLO DEL MANAGEMENT EN LA PRIMERA
REVOLUCION INDUSTRIAL 6
- II. LA APARICION DE NUEVOS DIRECTIVOS EN LA
SEGUNDA REVOLUCION INDUSTRIAL 11

**LA TRANSFORMACION Y ADECUACION DE LOS ESTUDIOS
UNIVERSITARIOS A LAS NUEVAS DEMANDAS CIENTIFICAS Y SOCIALES
EN EL AREA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES (1)**

Dr. Dr. h.c. Horst Albach
Catedrático de la Universidad de Bonn

1. Con motivo de esta conmemoración académica quiero hablarles sobre la formación en materia de management en Europa. Los institutos europeos de formación directiva ofrecen cursos sobre los nuevos principios contables, aprobados por diversos países miembros de la Comunidad, en base a la cuarta y séptima directriz de la Comisión europea. Y sin embargo se presenta una perspectiva sombría para el futuro de la formación europea en management. En la conferencia de Florencia y Roma de 1953, la Unión de Expertos Contables consideró la armonización de la contabilidad financiera de la Comunidad como el gran paso para una integración plena en el Mercado Común. Esto ocupó a la Comisión hasta 1978, fecha en la que se aprobó la Cuarta Directriz, restando a Alemania otros siete años adicionales hasta que fue aprobada por el legislador alemán, dentro del Derecho de Sociedades. Y la Ley es, sin duda, un eslabón muy lejano, sino un tropiezo, para trazar la integración europea. Constituye un reflejo del egoísmo nacional.

1. Texto de la conferencia pronunciada en el Congreso "Universidad y Sociedad" como Congreso final conmemorativo del Centenario de la Universidad de Deusto los días 1-5 de junio de 1987. Corresponde asimismo al planteamiento realizado en la conferencia del EFMD del 17/1/87 en Jouy-en Josas, Francia.

Hablar de la perspectiva futura de la educación europea en materia de management, significa hablar sobre management dentro de un entorno denominado "euroesclerosis": retraso tecnológico y de segundo nivel, decadente, introspectivo, proteccionista y conservador", tal como fue definido lúcidamente por Lothar Späth.

2. Sin embargo, la "euroesclerosis" debe dar paso a finales de los noventa a una nueva ola de vitalidad en Europa. La innovación es la palabra clave para los políticos de hoy, los mercados de capital riesgo experimentan una gran expansión, surge una nueva generación de empresarios schumpeterianos dinámicos y crece su número.
3. El futuro de la educación del management se encuadra en la perspectiva del cambio directivo en un entorno cambiante. El papel principal del management europeo, en los próximos años, será ayudar a la gente a modificar sus modelos rígidos de comportamiento, a producir cambios estructurales dentro de las empresas, y a intercambiar planteamientos más flexibles y adaptables con grupos políticos y sociales. Al final de este proceso seremos testigos de un nuevo tipo de empresa en un nuevo marco europeo.
4. Sostengo que, el futuro de la educación europea, en materia de management, no puede comprenderse completamente si no entendemos antes el desarrollo de la educación directiva realizada durante la primera revolución industrial. De ahí que en primer lugar, exponga el papel de la educación directiva durante la primera revolución industrial. Mi tesis es que la mano visible de la dirección fue muy efectiva en el desarrollo y aplicación de las técnicas de management, motivando un impacto importante sobre el

beneficio empresarial, pero realizó una tarea muy inadecuada, por lo que se refiere a los efectos externos del comportamiento empresarial.

I. EL DESARROLLO DEL MANAGEMENT EN LA PRIMERA REVOLUCION INDUSTRIAL

En el siglo XVIII, los sectores feudales de los estados nacionales intentaron incrementar las riquezas de las naciones vía creación de empresas de propiedad estatal. Sin embargo, el crecimiento de la población desbordó los medios disponibles, en cuanto a suministro de alimentos y textiles, provocando la necesidad de una reorganización del sistema feudal de la sociedad. La abolición de la esclavitud, la libertad de crear empresas privadas, el desarrollo de un sistema crediticio y bancario abierto, y la doctrina de libre comercio y de la libre empresa fueron elementos revolucionarios de estas nuevas formas de organizar la sociedad. Especialización, descentralización y coordinación, en el marco de una contratación libre y autónoma del mercado, configuraron el nuevo orden económico, que facilitó la introducción de las nuevas invenciones técnicas. Mientras que el viejo orden feudal se resistía, el nuevo orden liberal promovía de facto el cambio innovativo. La empresa privada se configura como la institución, en la sociedad, agente del cambio. Cambios que se orientaban directamente hacia un objetivo claramente identificable : proveer a la creciente población con un mayor nivel de vida y un incremento de la riqueza material.

Para lograr este objetivo tenían que resolverse dos tareas de management :

- Conseguir incrementos de productividad superiores a los incrementos de producción.
- Lograr costes de transacción que no superasen las ganancias netas de productividad.

Generalmente, la empresa se considera como la institución de la sociedad que es responsable de la realización de los incrementos de productividad. La producción en serie constituyó la clave para alcanzar tales incrementos.

Asimismo el mercado se considera como la institución donde se producen las transacciones entre compradores y vendedores, suministradores y clientes, siendo el lugar más eficiente de intercambios.

Sin embargo, coordinar en el mercado un flujo constante de bienes, generado por la producción en serie, y las ventas a un público autónomo, con una demanda incierta, hizo necesaria la disposición de la mano visible de los niveles de management intermedio. Esta organización de una producción continua y de unas ventas continuas crearon una nueva forma organizativa empresarial.

El viejo estilo de management personalista cede paso a un modelo de management más sistemático : normas de procedimiento escritas, sistemas contables y organización burocrática. Todos estos instrumentos de management se desarrollaron antes de la Primera Guerra Mundial.

En el nuevo modelo se depositaba el peso en la contabilidad de costes y en la contabilidad financiera. Había que aprender, por tanto, estas técnicas. Así se estableció la enseñanza del management como una nueva disciplina.

Ahora bien, este énfasis empresarial basado en la contabilidad de costes, ha tenido un efecto colateral desastroso para la empresa. Los salarios se trataron exclusivamente como partidas de coste. Los beneficios se incrementarían, según este supuesto reduciendo costes y "costes de la mano de obra".

Los efectos externos de este comportamiento fueron pobreza en grandes dimensiones, chabolismo, explotación y, sobre todo, conflicto de clases. Pocos fueron los empresarios que, como Robert Bosch, dijeron: "Yo no pago salarios altos, porque sea un hombre rico, sino que soy un hombre rico porque pago salarios altos", o Henry Ford, que trató de aproximar los costes de sus trabajadores, de manera que cualquiera pudiera comprar un vehículo, contribuyendo, de esta manera a crear la clase media de ciudadanos libres y de propietarios de bienes de consumo duraderos.

La mayoría de los empresarios y directivos basaron su actuación en la información financiera de costes generada por el sistema contable de la empresa al tiempo que rehusaron los efectos externos de tal comportamiento. Con lo que minaron el sistema que habían creado.

Los conflictos de clases y la intervención estatal en la economía cambiaron radicalmente el sistema del laissez-faire económico. La falta de responsabilidad social por parte de los directivos originó, incluso hasta nuestros

días, que muchas personas, particularmente los directivos, desconfiaran de los empresarios y de los directivos en términos generales.

En el siglo XX, los mercados han sufrido cambios muy significativos; las empresas ya no venden en mercados perfectos sino a clientes con diferentes gustos, en mercados imperfectos, oligopolísticos y con productos heterogéneos. Los precios y los intercambios son muy inestables. Para vender en estos mercados, los directivos no sólo tienen que dirigir un sistema de distribución de productos en serie, sino que tienen que conseguir el marketing-mix de precios, productos y publicidad.

Un nuevo tipo de directivo se requiere para esta tarea. Surge así el director de marketing, cuyas decisiones, implican un análisis de los consumidores en base a la investigación de mercados, y un análisis de los medios publicitarios. La elasticidad de precios constituye una variable importante de su política. La curva de Porter, que establece una relación de facto entre el margen con el que contribuye un producto, y su cuota de mercado, representa un ejemplo destacable de cómo se combina la información del mercado (basada en el precio) y la información de costes (basada en costes marginales), con cuya integración se adoptan las decisiones de la política empresarial.

Nuevamente, sin embargo, el instrumental del management, disponible por el director de marketing, no incorporó todas las consecuencias y efectos colaterales del marketing de un producto. El hecho de no considerar los efectos externos del producto en el sistema de decisiones empresariales condujo a serios problemas : la responsabilidad sobre el producto se convierte en una dificultad adicional. El movimiento de protesta de los consumidores contra los productos

defectuosos y poco fiables se extendió a nivel mundial. El consumismo recrimina al empresario individual y al directivo quienes, según la opinión de este grupo, se orientan a lograr los máximos beneficios, explotando al consumidor poco informado.

Un análisis detallado de estos mercados, con información imperfecta de los consumidores, ha demostrado que no es la conducta poco ética de los empresarios la que conduce a los directivos a vender productos defectuosos, sino que es el Estado el responsable de tal situación al organizar de tal manera los mercados que directivos y empresarios se ven abocados en su propio interés a un comportamiento poco ético.

La estructura legal de las empresas, al internalizar los efectos externos, elimina el comportamiento inmoral. Legislación y jurisprudencia han repartido entre productores y consumidores la responsabilidad del producto de tal manera que, en la actualidad, recae sobre los directivos el riesgo de los fallos de productos en el sistema contable de la empresa.

Resumiendo esta primera parte de mi exposición, me permito enumerar los siguientes siete puntos :

1. El management es una criatura de la primera revolución industrial.
2. El management ha sido extremadamente eficiente para proveer a la sociedad con bienes materiales.
3. Los sistemas de contabilidad del management se han desarrollado como una herramienta para medir el beneficio y como un indicador de la eficiencia social.

4. La formación, en materia de management, se ha centrado en la transmisión del conocimiento de los sistemas de contabilidad empresarial, y en el entrenamiento de los directivos en la utilización de tales sistemas.
5. Los sistemas de contabilidad empresarial no integran los efectos externos del comportamiento empresarial.
6. En el futuro, se requerirá de buenos directivos para dirigir con efectividad las externalidades, lo que constituirá una piedra de toque para los institutos de formación empresarial. De no conseguirse ésto, las empresas privadas no sobrevivirán como instituciones sociales.
7. Dirigir externalidades significa trabajar en dos niveles. A nivel de las personas significa plantearse el comportamiento ético; a nivel institucional, implica la fijación de esquemas e incentivos que reduzcan la probabilidad de comportamientos oportunistas.

II. LA APARICION DE NUEVOS DIRECTIVOS EN LA SEGUNDA REVOLUCION INDUSTRIAL

Las invenciones que produjo la segunda revolución industrial, existían ya hacía muchos años, antes de la propia revolución. Pero la segunda revolución industrial sitúa las invenciones en el plano de su aplicación práctica. El movimiento innovativo, se origina por un cambio profundo de las condiciones económicas al comienzo de los años setenta, o, como suelen decir los economistas, por un cambio profundo de los precios relativos.

La energía se hace muy cara, lo cual significa una transferencia de riqueza de los países pobres energéticamente, a los países ricos. Los sindicatos tratan de defender sus posiciones de riqueza en los países industrializados, y los gobiernos tratan de absorber los efectos negativos de la balanza comercial, incurriendo en fuertes déficits presupuestarios. Todo lo cual conduce a un incremento importante de los costes reales de la mano de obra y agrava los problemas económicos derivados del elevado coste energético. Con lo que se acelera la transición desde los procesos de producción tradicionales, con un alto contenido de materiales y mano de obra, a aquellos procesos de bajo coste energético y bajo coste de mano de obra.

La segunda revolución industrial constituye, por lo tanto, una corriente de innovaciones que canaliza a la economía hacia :

- la miniaturización
- los productos de elevado valor añadido
- los productos especiales
- los productos de hobby y hágalo-Vd.-mismo
- los productos y servicios con alto contenido de información.

Estas cinco tendencias innovadoras son, naturalmente, interdependientes. La miniaturización no solamente lleva a una reducción en el consumo de materias primas y de energía, sino que incrementa el contenido de investigación y de know-how por unidad de producto. Los productos especiales contienen un importante porcentaje de información sobre los productos de consumo, y los productos de hobby están basados en la asunción de que la información sobre cómo utilizarlos en su fase final de uso puede ser transferida a los consumidores potenciales.

La información se convierte, de esta manera, en el cuarto factor de producción y el management de la información se configura como la parte integrante del proceso de dirección.

Y ello de dos formas. Por un lado, se incorpora información en el producto. La coordinación entre la oferta y la demanda de productos con alto grado de información, es sin duda mucho más compleja que la venta de bienes, pues el precio no es una información suficiente para aclarar la efectividad del mercado. Se precisa de un sistema complejo de dirección para transmitir la información necesaria sobre la utilización del producto por parte del consumidor, al igual que se precisa de un servicio de mantenimiento. Los sistemas de ventas directas se sustituyen por los de ventas indirectas a través de intermediarios comerciales. Las entregas, llave en mano, ceden el paso a los sistemas de franquicia.

Por otro lado, las informaciones pueden como tales disponerse de forma rápida y eficiente, a través de las modernas redes mundiales de comunicación. La misma dirección de la información requiere planteamientos a escala mundial. Debe tenerse en cuenta, además, que en la miniaturización de los productos de alto valor añadido apenas tiene peso el coste de transporte; por lo que estos productos pueden distribuirse por todo el mundo. En consecuencia, la coordinación de la demanda y oferta de productos con alto nivel de información planteará unas exigencias de management muy complejas, tanto por lo que afecta a la complejidad del producto, como por lo que afecta a la complejidad de mercados. Los directivos tienen que pensar en términos de mercados mundiales.

La segunda revolución industrial añade, de esta manera, una nueva dimensión a la tarea directiva, en la que deben distinguirse dos áreas sumamente diferenciadas : de una parte la función directiva en aquellos sectores afectados por importantes cambios estructurales; de otra, el management en aquellas ramas de la economía, impulsadas por la segunda revolución industrial.

La actividad directiva en los sectores industriales en decadencia se define como management de crisis. Yo no me voy a ocupar aquí de este lado triste, pero importante, del management.

La dirección en los sectores económicos en crecimiento es un management de innovación. Es el management de la empresa dinámica que Schumpeter tenía in mente, cuando hablaba del cambio estructural y del crecimiento innovador. Frecuentemente, este management de innovación se asocia más con las empresas medias y pequeñas, que con las empresas grandes.

Sea como fuere, el management de innovación abarca tres aspectos diferenciados :

- identifica la dirección de la innovación
- construye una red de know-how tecnológico y profesional
- asume el riesgo de la innovación

La dirección de los cambios se identifica cuando una empresa mantiene relaciones muy estrechas con su clientela. La dirección de estas relaciones con los clientes se configura como una parte muy importante del proceso de management, tanto en la pequeña empresa innovadora como en la gran

empresa basada en la tecnología. Siemens ha creado una empresa de capital-riesgo, con el objetivo de "mantener abierta una ventana a la tecnología". Muchas de las pequeñas actividades de riesgo son segmentaciones de grandes empresas, que continúan siendo los mayores clientes de estas pequeñas empresas con alta tecnología.

La innovación en los campos de la información, de la telecomunicación y de la electrónica, requieren un intercambio constante de know-how y de ideas con empresas similares. Por lo que un management en innovación se convierte en un proceso directivo y organizativo de toda una red de know-how tecnológico y profesional. En mi opinión, ésta es la razón primaria del éxito de los parques de tecnología o parques científicos, que han promovido empresarios privados y alcaldes dinámicos en diversas ciudades europeas.

Por último, management de innovación es un management de riesgo. Las empresas alemanas con una buena dirección han logrado un mejor resultado del management de riesgo, que las empresas con esquemas directivos inferiores : en los difíciles años setenta y a comienzos de los ochenta demostraron mejor capacidad, tanto en beneficios como en riesgos, que sus competidores, pero tuvieron que asumir mayores riesgos y tasas de retorno más bajas.

Tanto el management en crisis como el management en innovación imprimen importantes cambios en las empresas, siendo los directivos los agentes de tales cambios.

Ciertamente esos cambios pueden realizarse sin que varíe la cultura corporativa. Sin embargo, los procesos de management son todavía más difíciles y plantean un reto mayor, cuando se hace necesario modificar esta cultura corporativa, para lograr nuevos objetivos estratégicos. La

evidencia demuestra que los grandes éxitos se producen cuando se consigue el cambio, sin una modificación de la identidad corporativa.

El management en crisis y el management en innovación no se consiguen sin efectos colaterales. Ciertamente, originan externalidades. Cuando se tiene que despedir al personal de una región, con predominio del carbón y del acero, se origina una carga para las familias obreras, así como las comunidades que tienen que sanear la infraestructura. La construcción de una nueva planta nuclear o de una planta de reprocesamiento produce en muchas personas un estado de extrema ansiedad.

Sería desastroso si los empresarios descuidasen o no respetasen todas estas externalidades en sus decisiones. El movimiento de protección ambiental es en este siglo tan peligroso para la vida de las empresas como lo fue el marxismo en el siglo XIX. Los directivos tienen que pensar en términos ecológicos y en términos económicos de forma que sean capaces de dirigir, tanto los efectos internos como externos de sus decisiones, en un planteamiento a largo plazo, beneficiosos para los intereses de sus empresas y de la sociedad.

¿Qué puede ofrecer la formación europea en materia de management en los campos de un management en crisis y de un management de innovación en el futuro?

En primer lugar, la formación "europea", en materia de management, solamente puede comprenderse si significa formación directiva realizada por europeos para managers europeos, pero con una perspectiva mundial. Lothar Späth ha señalado, acertadamente, "Europa se encuentra en una situación curiosa; es por un lado demasiado pequeña y por otro

demasiado grande. Demasiado pequeña para suelos cultivados de autarquía en las áreas de tecnología y energía; demasiado grande para ser capaz de coordinar eficientemente los intereses en conflicto de pescadores, vinicultores, ganaderos, cerealistas y cultivadores de tomates, en Dinamarca y Sicilia, Gran Bretaña y Grecia, Alemania y Portugal.

En segundo lugar, tiene que admitirse que la formación tradicional de negocios no parece ayudar a los directivos en crisis y a los directivos en innovación, en sus esfuerzos para dirigir el cambio. De otro modo no puede explicarse la gran atención que los empresarios conceden a los libros que predicán, de una manera u otra, el abandono de los métodos formales en materia de management, y que remiten al análisis de las empresas con éxito, tratando de imitarlas en su comportamiento de dirección.

En tercer lugar, parece que la verdadera naturaleza de este proceso de management exige involucrar en la propia empresa el proceso de cambio. Por consiguiente, la formación en management se convierte en una parte del management estratégico de la empresa. El responsable de la formación del management, interno o externo de la empresa, se convierte en el catalizador.

Un catalizador produce, casi exclusivamente, efectos externos. Con ello, vuelvo al problema del management de los efectos externos. "El management de los efectos externos" va mucho más lejos que el "management tradicional del beneficio". Beneficios pueden hacerse, explotando el "good-will" de clientes y suministradores; el robo o la copia ilegal de paquetes de software parece haberse extendido como una práctica generalizada del llamado crimen entre caballeros. La imitación de productos con patentes registradas es práctica generalizada en la industria farmacéutica así como en otros

sectores de la industria. El copiar una nueva colección de zapatos de moda italianos se considera muchas veces la única manera de supervivencia para la industria manufacturera de calzado alemán. Estos ejemplos tratan de demostrar que el concepto de ética en los negocios se va a convertir en un factor cada vez más importante para el directivo del futuro. La corporación Exxon no será una de las pocas corporaciones que utilice un código de conducta ética como herramienta de management. El balance social, el análisis de los indicadores sociales y el registro, en inventarios, de aspectos societarios apenas perceptibles tenderán a desarrollarse como herramienta regular de la contabilidad empresarial.

La formación en materia de management en Europa ligará de forma más estrecha al cliente. Las empresas consultoras tratarán de involucrar a los empleados con su organización y a que acepten el cambio propuesto así como el uso de las nuevas herramientas de dirección. Las universidades tendrán que adaptarse a las nuevas necesidades de las empresas, los institutos de formación en management obtendrán una parte creciente de sus ingresos de los seminarios de management realizados dentro de las propias compañías. Nuevos cursos especiales como los de ética de los negocios, cómo realizar una segmentación de actividades y cómo iniciar negocios propios se añadirán a los cursos tradicionales generales y al management funcional.

También espero que los directivos europeos continúen en el futuro impulsando la integración de las economías nacionales a un ámbito supranacional. Los responsables de la formación en management pueden estimular este proceso, actuando como catalizadores que aporten una visión estratégica para actuar insistiendo en los sanos principios éticos para conducir las decisiones directivas.



Resumiendo esta segunda parte de mi conferencia, deseo enfatizar los siguientes ocho puntos :

- 1 - En el futuro, el management será primariamente management del cambio, en un entorno de intereses rígidamente organizados y fuertes.
- 2 - El management del cambio adopta la forma de management en crisis y de management en innovación.
- 3 - Management de cambio es management de riesgo.
- 4 - Se logra el éxito con el management en cambio, si los directivos mantienen la identidad corporativa y preservan la cultura de la empresa.
- 5 - Los directivos del cambio deben evaluar los efectos externos de sus decisiones y deben desarrollar herramientas de management para identificar y activar estos efectos externos.
- 6 - La formación de management en Europa deberá asumir una función "catalizadora" de este proceso de cambio.
- 7 - La formación en materia de management deberá ayudar a los directivos europeos a la consecución de un verdadero mercado común.
- 8 - Todo lo anterior requerirá una estrecha cooperación entre las universidades en Europa.

Me alegraría que las excelentes relaciones entre la Universidad de Deusto y mi universidad se mantengan en los próximos años. Deseo a la Universidad de Deusto mucho éxito en los próximos cincuenta años.