

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD
EN LA SOCIEDAD Y EN LA EMPRESA**
Nuevas orientaciones y condiciones institucionales
para su éxito

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

Doc.

1-A Ext1/43

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. extraordinario 1^{er} trimestre 1993
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



**EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD
EN LA SOCIEDAD Y EN LA EMPRESA**
Nuevas orientaciones y condiciones institucionales
para su éxito

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1993

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. extraordinario 1^{er} trimestre 1993
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



**EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD
EN LA SOCIEDAD Y EN LA EMPRESA**
Nuevas orientaciones y condiciones institucionales
para su éxito

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1993

Consejo de Redacción :

**Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Concepción Carrasco
María José Badiola**

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.12**

INDICE

| | <i>Pág.</i> |
|---|-------------|
| <i>I. CONSIDERACIONES PREVIAS</i> | <i>5</i> |
| <i>II. LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCION SOCIETARIA</i> | <i>9</i> |
| <i>III. EXIGENCIAS DE LA EMPRESA A LA UNIVERSIDAD</i> | <i>17</i> |
| <i>IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</i> | <i>28</i> |

I. CONSIDERACIONES PREVIAS ⁽¹⁾

Cuando una sociedad se abre, se modifican sustancialmente sus características, con lo cual se crea y desarrolla una fuerte interrelación con sus entornos nacionales e internacionales, y se genera una dinámica de interdependencias entre las distintas instituciones y, sobre todo, se genera una fuerte capacidad de adaptación a los cambios. Todo ello implica una fuerte descentralización y, en particular, significa, la recuperación de :

- . Las instituciones singulares y al
- . hombre como protagonista clave de las mismas

Al abrirse la sociedad a sus entornos, los grandes sistemas macro quedan prácticamente obsoletos, al ser sistemas de una sociedad cerrada en la forma de organiza, y que apenas se crean interrelaciones entre las distintas instituciones de la Sociedad. Es muy curioso observar cómo existe la idea de que una organización nacional implica múltiples instituciones singulares, pero no si es consciente de que se genera entre las distintas unidades institucionales relaciones de interdependencia, de intercambio de experiencias, de apoyo mutuo, que vayan más allá de las meras interdependencias administrativo-burocráticas, ni con respecto a sus entornos. Básicamente están orientadas a sí mismas, con lo cual se empobrecen al faltar los puntos de referencia externos. La falta de competitividad entre las instituciones no es un problema de ideologías sino más

1. Conferencia pronunciada en la Universidad de Cantabria el 20 de octubre de 1992 dentro del ciclo organizado por el Consejo Social de la mencionada Universidad sobre el tema "Relaciones Universidad-Empresa".

bien es un problema de puro funcionamiento institucional-organizativo, ya que la institución se queda sin valores de referencia para poder enjuiciar si su actuación es correcta o incorrecta, eficiente o ineficiente, tanto desde el punto de vista económico como social y político.

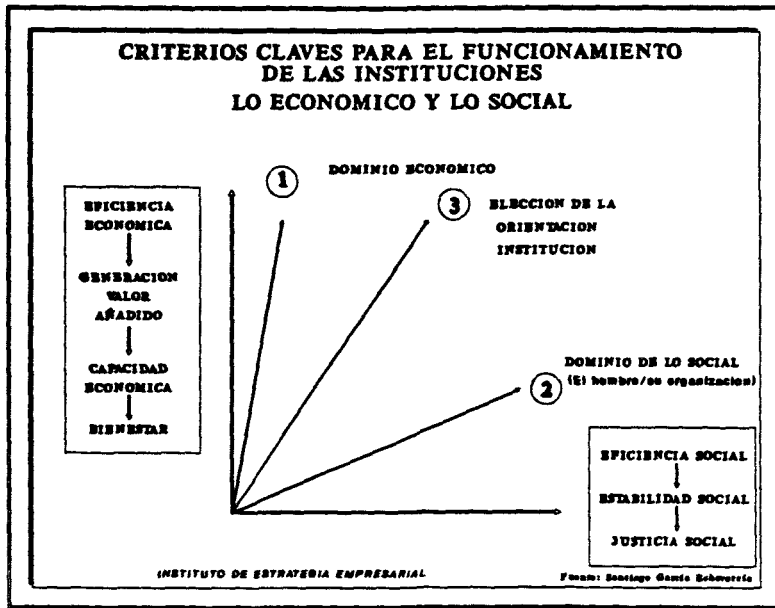


Figura 1

Se puede decir que en esta sociedad cerrada domina una orientación funcionalista, de carácter burocrático-administrativo, y el hombre lo que ejecuta es la función que se le asigna sin más referencia que la de la propia función y no considera la referencia externa. De ahí la gran dificultad, yo diría, la gran imposibilidad, de ajustar las instituciones de los sistemas cerrados a sistemas abiertos mediante modificaciones de tipo instrumental, contable o cualquier otra forma con las que se intentan cambiar los comportamientos.

En esta sociedad cerrada la institución singular no tiene vida propia, ni se da una dinámica institucional, ya que es una institución "administrada y administradora", sin una orientación a sus entornos y, por lo tanto, sin responsabilidades y sin exigencias. Su "ética" responde a la ejecución o no de esa interpretación que se ha realizado de forma

funcionalista. Ello conlleva a una forma mecanicista de interpretar la vida, la sociedad, las instituciones, al considerarla como suma de funciones y al hombre como ejecutor de las mismas. Es un "Weltanschauung" pobre y puede considerarse que se trata de una economía de "suma cero", de carácter presupuestario, que lo que se asigna a uno se le quita al otro y, consiguientemente, es un proceso de negociación presupuestaria. No se trata tanto de mejorar las prestaciones a los entornos, de crear riqueza económica, social, política, cultural, etc., sino que se trata básicamente de "administrar" lo que se ha asignado.

Sin embargo, una sociedad abierta, y éste es el ejemplo típico de la sociedad española tiene necesariamente que abandonar la idea mecanicista y pasar a visionar la realidad: las instituciones no dan una respuesta adecuada a la dinámica de sus entornos, de la sociedad.

Con lo cual será necesario aprender a "desaprender" lo aprendido, esto es, olvidar los diseños y los aprendizajes que se han realizado hasta ahora y asumir otros diseños sobre la forma de concebir las instituciones, la organización y el Management de las mismas, así como la forma de ejercer su cálculo económico y la asignación de recursos y de dar respuesta a las exigencias económicas, sociales y políticas.

Al hombre que ha realizado sus curvas de aprendizaje en un sistema de sociedad cerrada, no siempre le es fácil realizar un aprendizaje para una sociedad abierta, puesto que es abandonar muchos de sus conocimientos y comportamientos adquiridos, con los cuales consideraba que se movía "seguro" en cuanto a su relación de esfuerzo/rendimiento. Por ello debe visionar que esa relación ya no es válida, por lo que el éxito no se realiza apuntalando la concepción previa de un sistema cerrado, sino "olvidándose de esa función de aprendizaje realizada" y realizando una nueva. Tienen que abandonar los planteamientos tradicionales realizados para dar paso a otro tipo de conocimientos y, muy en particular, a nuevos tipos de comportamientos.

La economía, como toda acción humana, en lo político o en lo social, es siempre, sin duda, comportamientos y no funciones. Si no se modifican los comportamientos de

qué nos servirán las distintas funciones pero para modificar comportamientos hay que tener claro cuál es esa relación dinámica entre las instituciones singulares, sus entornos y el conjunto de la sociedad. Pero, sin embargo, a muchas personas se las hace incluso imposible la solución de este proceso de cambio.

Y la Universidad no es una institución extraña a este proceso del paso de una sociedad cerrada a una sociedad abierta, sino que, yo diría, es una de las instituciones más afectadas. Y básicamente porque la Universidad es una de esas instituciones concretas, singulares, que tiene una misión muy clara dentro de este proceso de cambio que es enseñar a sustituir las curvas de aprendizaje, y, por lo tanto tienen que crear hombres abiertos al cambio, al nuevo conocimiento y a que asuman sin traumas los procesos de cambio y a enfrentarse a desaprenderse de los comportamientos adquiridos y aprender otros nuevos.

Se trata de "otra" Universidad en cuanto a todos aquellos aspectos que conciernen a su dimensión institución, así como a sus contenidos y forma de realizar sus contribuciones.

La empresa es la otra institución clave en este proceso de cambio de una sociedad cerrada a una sociedad abierta ya que es donde verdaderamente se ejercen los aprendizajes y, por lo tanto, es la institución clave en la que se aprecia si se ha logrado o no formar hombres y realizar planteamientos adecuados para poder sustituir unos comportamientos por otros, y al no tratarse de un mero cambio de funciones.

Por ello un grave error que se comete diariamente, es pretender que la empresa, o la Universidad, contribuyan al cambio de una sociedad cerrada a una sociedad abierta mediante meros aprendizajes técnicos o de instrumentos. No cabe duda que este error se pagará caro. El hombre no aprende los cambios de comportamiento por medio de técnicas e instrumentos, sino que aprende básicamente asumiendo nuevos "Weltanschauung", nuevas formas de concebir la sociedad, la vida, la empresa y las formas de adaptarse a las situaciones de cambio. En la empresa de lo que se trata es sustituir una Cultura Empresarial por otra, donde se recupera la institución, con lo cual el éxito estará

en función de la capacidad directiva, llevada hasta sus últimos extremos, en cuanto a los hombres que participan en toda empresa como Corporación, ya que todos ellos, en su conjunto, son los que tienen que realizar con sus comportamientos esa nueva institución. Por lo tanto, se tiene que recuperar al hombre en sus dos grandes componentes :

- . conocimientos y,
- . comportamientos.

II. LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCION SOCIETARIA

La sociedad abierta actual está caracterizada por un fuerte cambio de valores y por una gran dinámica de cambio. Ello proviene, por un lado, de un amplio desarrollo tecnológico, institucional y, por el otro, de la propia evolución de los valores de esa sociedad, tal como puede verse en la figura 2.

Ello significa una ruptura con el pensamiento tradicional sobre la división de trabajo que han aceptado las instituciones y los individuos. La división de trabajo está hoy caracterizada por un proceso de cambio permanente que afecta a todos y a cada uno de los países, a las empresas y a los propios individuos, y ello conlleva una adaptación permanente en las actividades, en la disposición de conocimientos y, también, en las distintas formas de realizarlos.

Teniendo en cuenta la situación actual del debate europeo, puede verse en la figura 3 cómo las tres instituciones:

- . Empresa
- . Mercado, definiendo con ello el entorno
- . Administración Pública en la que entraría la Universidad

constituyen la clave de todo el proceso actual.

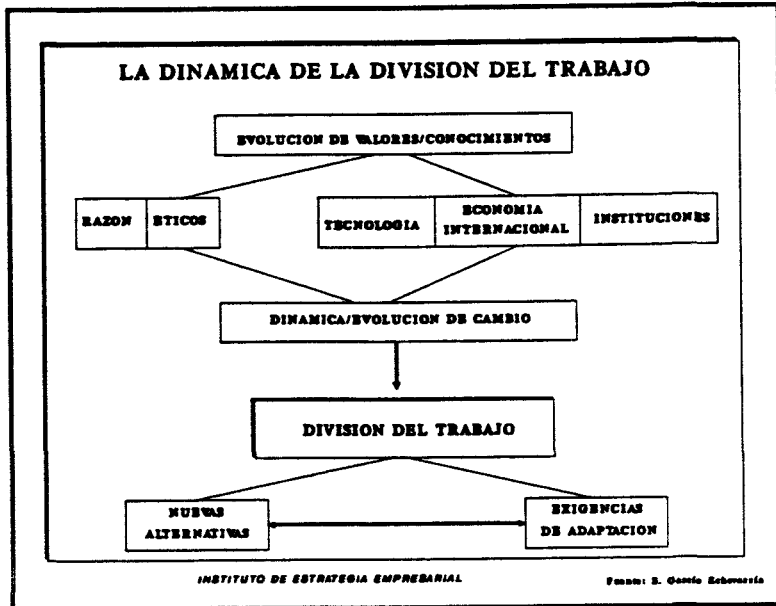


Figura 2

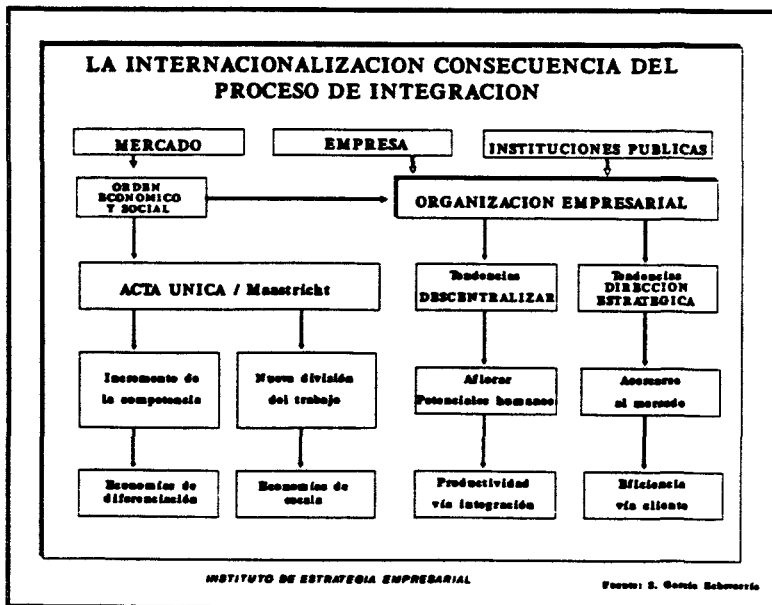


Figura 3

Lo cual no significa que haya que elegir entre una instituciones u otra, sino que se producen desplazamientos continuos de unas a otras instituciones, solapaciones, y de esa dinámica de intercambio entre las distintas instituciones se generan las exigencias a las instituciones empresariales, a los mercados y a las distintas instituciones públicas, universidades, servicios sanitarios, educación, etc.

Como puede apreciarse en esa figura, la construcción europea de 1993 como consecuencia del Acta Unica, conduce a las siguientes posiciones clave :

- . Recuperación de la productividad
- . Tendencia a la descentralización
- . Recuperación de la institución singular
- . Acercamiento al cliente.

Estas características son las que deben definir a todas las instituciones que configuran el entorno de la sociedad moderna.

Y es en este proceso en el que la Universidad se convierte en una de las instituciones clave tanto a medio como a largo plazo. Yo diría que tiene que asumir a corto plazo también un papel relevante, ya que es, o debiera ser, en términos generales, la institución que debiera disponer de los conocimientos, y la que debiera tener la capacidad para facilitar ese acercamiento al entorno con lo cual permiiará modificar los comportamientos de los individuos.

La característica básica de todo nuestro actual sistema societario debe buscar en ser competitivo. Y ser competitivo significa hacer las cosas mejor que el otro y no igual que el otro. Ser competitivo no es destruir a nadie, ni ser destruido, sino tener capacidad para cambiar de división de trabajo. Si alguien realiza mejor que yo una determinada división de trabajo, tengo que buscar una nueva división de trabajo en el más nato espíritu schumpeteriano, de tal forma que las instituciones que tengo, así como la capacidad de los hombres de que dispongo, y de los recursos económico-financieros, se orienten hacia aquello en lo que se es más competitivo. No se puede admitir la idea,

que se está generando en nuestra actual sociedad, de que ser competitivo tiene que ver con destruir. Todo lo contrario. Ser competitivo tiene que ver con el hecho de descubrir cuáles son las capacidades de cada una de las instituciones, o de cada uno de los individuos para construir, en esa dinámica de valores, aquella división de trabajo en la que uno es más eficiente que el otro. Solamente de esta manera se saldrá de la concepción de la economía de "suma cero" y se pasará a una concepción de la economía de enriquecimiento progresivo, esto es, las instituciones singulares y los individuos asignarán los recursos escasos de que dispone, sobre todo, conocimientos, hombres y medios, a aquella división de trabajo en la que son más eficientes que los otros.

Y ello significa que toda institución, y todo individuo, necesita tener un competidor enfrente, y si no lo tiene, tendrá que inventárselo, puesto que si no dispone de esa referencia nunca podrá evaluar si su división de trabajo es la más eficiente conforme a los potenciales de que dispone.

Esto exige del hombre una gran capacidad para saber aprender a definir la división de trabajo que mejor caracterice sus conocimientos y las situaciones concretas de sus comportamientos. Debe ser capaz de cambiar aprendizajes, comportamientos y, sobre todo, de generar una visión para poder entrar en esa dinámica del juego inter-institucional y de interdependencias al objeto de aflorar los potenciales para crear riqueza. La riqueza económica, social, cultural, etc., solamente se genera en una dinámica de cambio de la división de trabajo, en otros términos, y ya se ha demostrado durante muchas décadas en la historia de este Siglo XX, el gran empobrecimiento de muchos países es consecuencia de la pobreza de esa dinámica de división de trabajo.

Por lo tanto hay dos aspectos fundamentales que toda institución y todo individuo en una sociedad abierta debe asumir y que la Universidad debe enseñar:

En primer lugar, lo que en términos económicos denominamos economías de escala, esto es, aquello que se ha aprendido debe aflorarlo lo más rápidamente posible, y debe reperit estos procesos de aprendizaje hasta que se agoten esos potenciales antes de saltar a otros nuevos.

Jugar a las diferencias, esto es, asumir un "Weltanschauung" de la diferenciación. Las instituciones son diferentes y los individuos son diferentes, y ello no sólo "per se" sino que son también diferentes en cuanto a sus elementos constitutivos así como en la manera de aplicar a la división de trabajo al considerar no sólo sus propias capacidades, sino también las del otro.

"Aprender es hoy, sin duda, el factor de competitividad más importante" (2).
Y ésta es fundamentalmente la misión de la Universidad : "enseñar a aprender", a definir el cambio, a conocer lo que este cambio implica, a disponer de los conocimientos adecuados para saber dirigir en procesos de cambio, y saber, sobre todo, como cambiar los comportamientos.

Las rigideces de la economía, y como consecuencias de las "reestructuraciones" tanto en lo económico como en lo social, en la empresa o en la Universidad, no es más que una expresión simple y llana de que no se es capaz de "desaprender", esto es, de abandonar los esquemas tradicionales, las divisiones de trabajo en las cuales nos hemos educado, nos hemos forjado y hemos realizado con mayor o menor éxito todas las experiencias durante décadas, y creemos que en esa situación estamos "seguros". Diría que la Universidad como institución ha fallado, y no sólo es consecuencia de sus propios errores, sino también por el contextos de sociedad en la que se ha desarrollado.

Se debe ser uno consciente de que las rigideces, los dogmatismos, en todo el planteamiento de la construcción societaria implica fundamentalmente una gran resistencia al cambio, que no es otra cosa que una resistencia a abandonar los aprendizajes realizados, de abandonar los conocimientos que se creen disponibles, y de no ser capaces de asumir los nuevos. Y la Universidad debiera considerar esto como su misión fundamental.

2. Simon, H., "Management-Lernen als strategische Herausforderung" Working Paper 05/92. Universidad de Maguncia, Cátedra de Economía de la Empresa y Marketing.

Creo que sería importante, siguiendo a Cyert ⁽³⁾, señalar que "la Universidad y el sistema educativo en su conjunto son la clave de la competitividad de un país". Y sobre todo, concretamente en torno a la Universidad, debe expresarse esta situación de competitividad bajo tres perspectivas :

a) – Educación

Educar, significa sin duda, señalar la clave de la competitividad: la productividad. La productividad como la competitividad no son elementos técnicos, tal como se están enseñando adicionalmente, sino que son valores culturales. Son "Weltanschauung" que tienen una implicación/influencia sobre la disposición de medios y de las capacidades humanas, con las que se tratan de resolver los problemas de una sociedad. Productividad se refiere a la capacidad del hombre para disponer de sus capacidades, de sus ideas, de sus organizaciones, de sus potenciales, y ponerlas al servicio de una sociedad.

La Universidad, convertida en torno a la idea de "Total Quality Management" significa otra cultura, otro comportamiento de los individuos, e implica involucrar una curva de aprendizaje en la que toda persona y toda institución aprende a realizar los procesos con lo que denominamos en economía los mínimos costes de coordinación. Esto es, como el éxito o fracaso, la productividad, a fin de cuentas, es el resultado de una mejor o peor coordinación de esa división de trabajo, la calidad total implica una búsqueda de perfeccionamiento humano para evitar tiempos muertos, calidades inadecuadas, programas inadecuados, formas de enseñar incorrectas.

La educación en la productividad, en el sentido más amplio y cultural del concepto, es una de las exigencias clave de la Universidad.

3. Cyert, R.M., "Universities and U.S. Competitiveness" en : Second Annual Symposium – Role of Academia in National Competitiveness and Total Quality Management Proceedings. ed. por W.J.Petak, Los Angeles, Julio 1991.

b) – Investigación

La Universidad debiera ser la portadora de los conocimientos y, sobre todo, la que capacite la disposición de los mismos y permita, al mismo tiempo, sustituir unos por otros, esto es, adaptarse al cambio de los conocimientos, que es la clave de la competitividad, no sólo por lo que afecta a productos y procesos sino por lo que afecta, en definitiva, a la definición de la división de trabajo. Cada país dispone de un mayor o menor espíritu "empresarial", en el sentido, de que en cualquier nivel institucional existen hombres con capacidad de diseñar nuevas divisiones de trabajo para dar una mayor utilización a las capacidades disponibles, humanas o materiales. Por ello, esta capacidad de coordinar la disposición de conocimientos y su traslado a las instituciones que utilizan los mismos, las empresas, aportando no sólo técnicas e instrumentos, sino el cómo se implementan esos conocimientos, es la segunda de las exigencias clave de la Universidad.

c) – Management interno de la Universidad

Un aspecto clave que debe exigir la empresa a la Universidad es que ésta debe predisponer y enseñar a cómo se realiza ese paso de la disposición del conocimiento a su implementación a través de los cambios de los comportamientos. Los conocimientos no son funciones, y deben ser aplicados aunque sólo tengan un contexto funcional. El fracaso fundamentalmente de su aplicación proviene de que las personas que tienen que realizarla no están dispuestos, o no saben comunicar los cambios de comportamiento necesarios. No se ha aprendido a modificar los comportamientos, a comunicar y, por lo tanto a desaprender lo aprendido.

Pero, en segundo lugar, la Universidad tiene como misión muy urgente aplicarse a sí misma los esquemas modernos de un Management interno. La Universidad no puede seguir con el esquema actual, tradicional, en la forma en que se ha concebido su Management y su organización. La Universidad no ha roto con sus estructuras burocráticas y siguen siendo tan funcionales como lo han sido en las sociedades

cerradas. Sus aperturas son demasiado lentas, y, por tanto, sus costes de coordinación son muy elevados. con lo cual no utiliza ni sus capacidades humanas, ni las institucionales, e incluso tampoco utiliza adecuadamente sus medios disponibles y, consiguientemente, está perdiendo recursos básicos muy importantes, sobre todo, humanos, y, en particular, está generando fuertes ineficiencias que traslada a las demás instituciones. Es por ello que la Universidad debe ser concienciarse que ella misma tiene que aplicar esa capacidad para dirigir la coordinación de las divisiones de trabajo.

Y esto solamente puede suceder en la Universidad si se abre de manera radical a sus entornos. Solamente cuando la Universidad, sus universitarios, sus profesores, se enfrenten con la realidad de las otras instituciones, cuando se les mida su eficiencia a través de las aportaciones o servicios que realizan, es cuando verdaderamente la Universidad generará su propia dinámica de cambio.

Y ello exige que la Universidad española rompa con sus esquemas tradicionales y tenga "menos miedo" de aplicar los procesos de cambio que se le están exigiendo a la empresa española, e incluso a la propia Administración Pública a pesar de todos los frenos y obstáculos que se le plantean.

Por tanto, la Universidad debe ser consciente de su dimensión societaria y recuperar fundamentalmente la idea de servicio, de atención al cliente con lo cual debe definir su propia eficiencia mediante una aproximación al cliente, y entrando en una fuerte dinámica en relación con el entorno. Esa dinámica no debe ser de tipo funcionalista, o institucionalizada administrativamente, sino que debe estar basada en el hombre singular de esa Universidad y, por lo tanto no orientada a esquemas organizativos obstaculizantes en gran medida de esa aproximación vis a vis de la capacidad de la Universidad hacia el propio entorno.

III. EXIGENCIAS DE LA EMPRESA A LA UNIVERSIDAD

Como se ha señalado, la **competitividad** de una empresa, como la de cualquier otra institución, es el resultado de la capacidad de aprendizaje y de la capacidad de adaptarse a las nuevas divisiones de trabajo. Esto es, adecuar la capacidad institucional y la capacidad directiva de sus hombres, teniendo en cuenta los potenciales de los competidores, a aquello en lo cual esa empresa tiene puntos fuertes diferentes a los competidores.

Por lo tanto el que realmente aprende es el directivo, en cualquiera de los niveles de una empresa. Hay que tener en cuenta que las actuales tendencias es ir hacia la ruptura de las instituciones altamente jerarquizadas, para pasar a instituciones sumamente "lean", donde el directivo se encuentra muy cerca de la línea. Tal como puede apreciarse en la figura 4 el directivo se encuadra dentro de una institución definida por su Filosofía y por su Cultura Empresarial, y cuya misión fundamental es coordinar eficientemente la división de trabajo dentro de la propia institución y las interdependencias con el entorno.

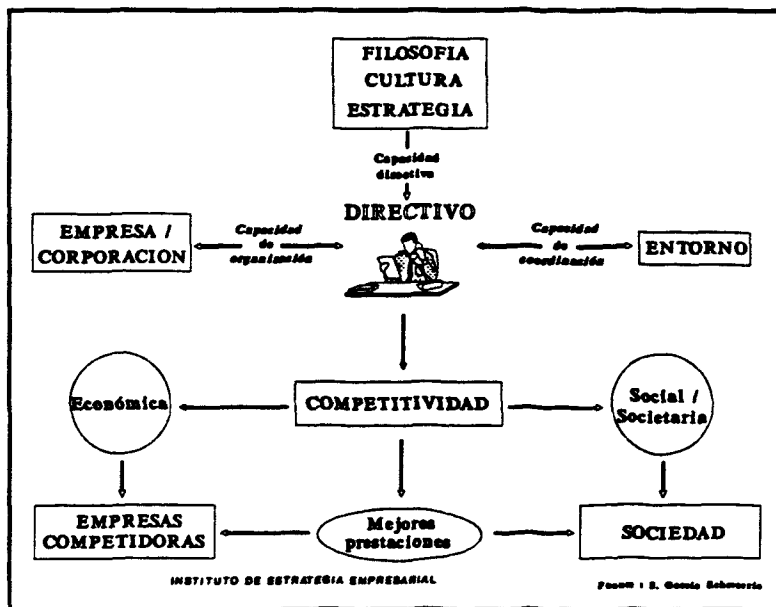


Figura 4

El éxito de esta capacidad de coordinación va a definir la dimensión estratégica y, consiguientemente, la capacidad para realizar el cálculo económico necesario que le facilite alternativas para así disponer de los criterios para seleccionar lo mismo.

Lo cual significa la disposición de un aprendizaje, tanto por lo que afecta a la propia institución, como también por lo que concierne a la dirección estratégica (figura 5).

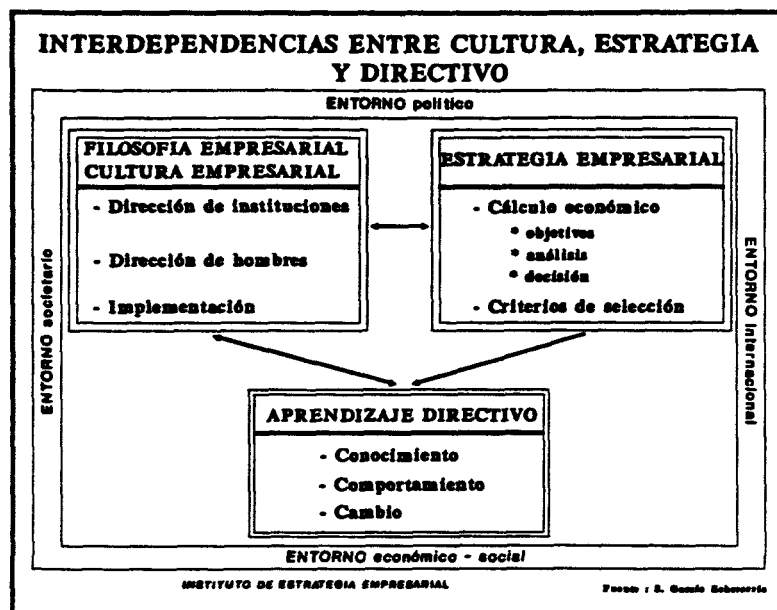


Figura 5

Como puede apreciarse, en la institución se establecen los valores básicos sobre los que descansan los comportamientos y los aprendizajes realizados, y define el papel de la institución en el entorno societario. Una vez definida esa institución y la ubicación del directivo en la misma es cuando realizará el cálculo económico para el que necesita conocimientos que le permitan el análisis así como disponer de los criterios de selección.

Y será el directivo el que realice los aprendizajes. Su capacidad radica en si es capaz de transformar esos planteamientos económicos, sociales, políticos, organizativos, en cambios de comportamiento en todos los niveles de una empresa.

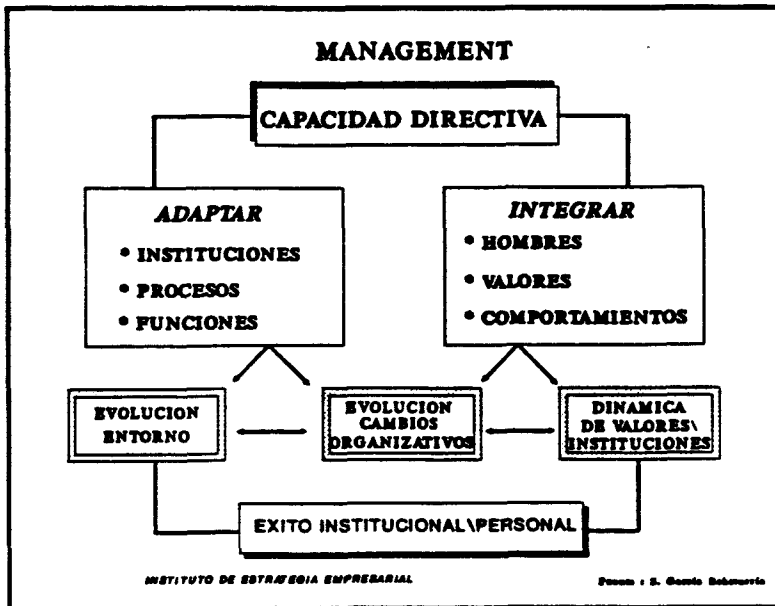


Figura 6

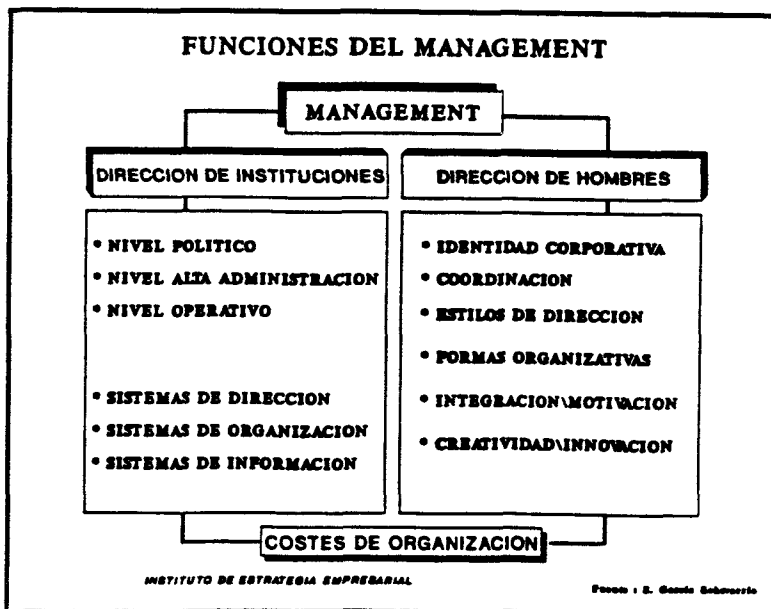


Figura 7

La capacidad de dirigir implica, tal como se recoge en la figura 7 tanto el dirigir instituciones como el dirigir hombres. Esto es, dirigir instituciones en cambio, procesos, funciones y dirigir hombres lo que conlleva motivarle, integrarle, lo que tendrá la reducción de los costes de coordinación dentro de cada una de las situaciones de cambio.

La Universidad debe facilitar los conocimientos necesarios, pero difícilmente puede la Universidad enseñar cómo se realizan los cambios de comportamiento, ya que éstos tienen lugar en culturas específicas, en situaciones concretas y con cálculos estratégicos definidos. La Universidad puede y debe enseñar el cálculo analítico, capacidad de aprendizaje, así como diseñar criterios, pero el cambio de comportamientos se realizará en cada una de las instituciones y en momentos concretos. Lo que implica es una fuerte formación humanística, de la que adolece en los momentos actuales la Universidad.

Por el contrario, la empresa puede interpretarse como un sistema de interdependencia entre aprendizaje, estrategia y cultura empresarial. En la medida en que una empresa disponga de capacidad directiva y sintonice estos tres elementos es cuando podrá tener éxito, ya que sabrá adaptar sus culturas y estrategias a los aprendizajes obtenidos. Esto es, estará en disposición de llevar una "dirección en cambio" para poder adaptarse a las situaciones del entorno.

Como puede apreciarse en las figuras siguientes, el perfil directivo que se prevé para el año 2000 está caracterizado básicamente por dos grandes dimensiones :

A qué podemos llamar **dimensión institucional**, esto es, que el directivo consiga comunicar y convencer a las demás personas involucradas, ya sean de dentro o de fuera de la empresa, del proyecto empresarial y sepa, al propio tiempo, definir la institución desde su dimensión ética, esto es, los valores y normas de referencia con los cuales se van a regir los comportamientos en esa institución.

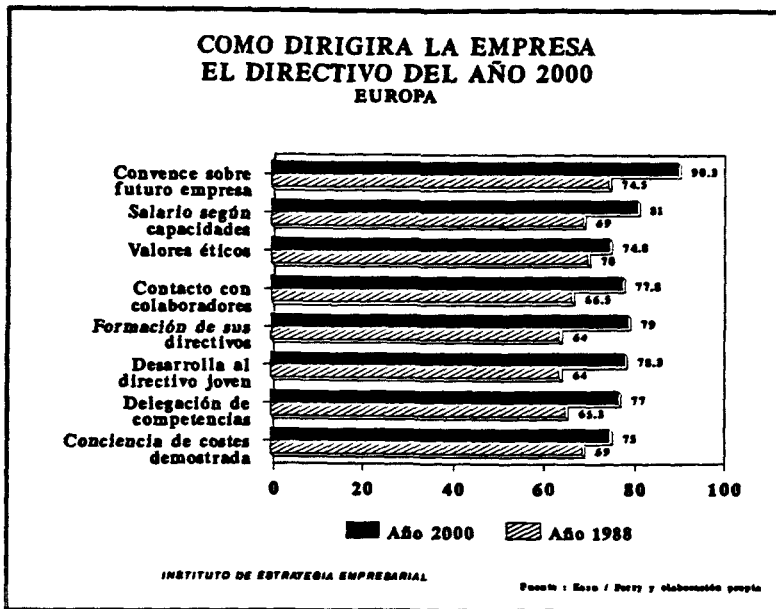


Figura 8

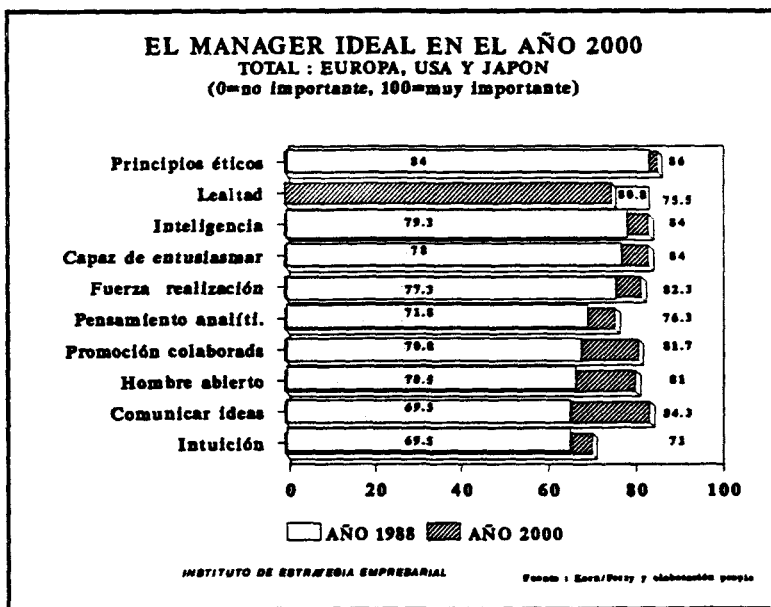


Figura 9

Pero el perfil también radica en lo que es el hombre, que como puede apreciarse, debe darse un proceso de aprendizaje continuo del hombre dentro de la institución, debe promocionar a los colaboradores, escuchar al colaborador y considerar todos aquellos otros elementos que configuran al hombre integrarlo en la institución.

Véase también cómo el perfil del futuro manager viene definido básicamente por los siguientes componentes :

Visión, que significa adelantarse en el futuro, misión muy importante de la formación teórica, como se verá a continuación.

Trabajo en equipo, que significa que los aprendizajes realizados tengan una capacidad de sincronización y, por lo tanto, de identificación.

El problema de **autonomía**

Riesgo

Movilidad

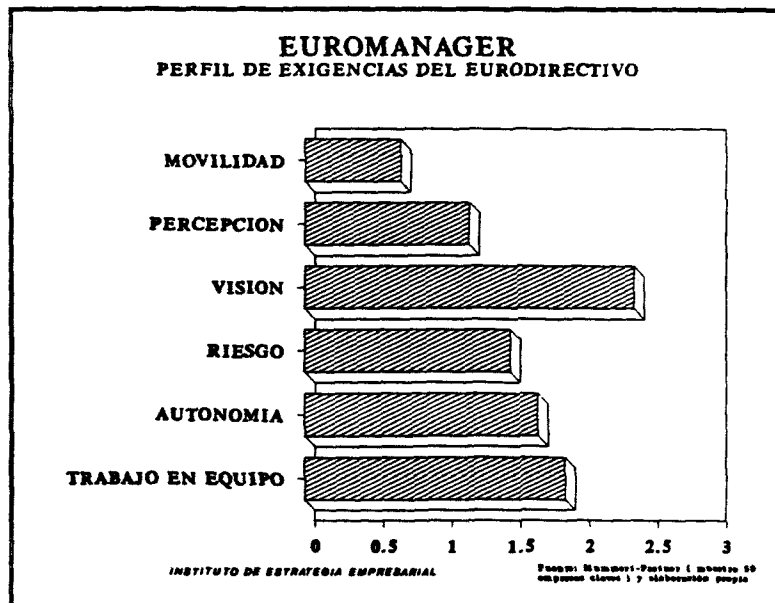


Figura 10

Lo que debe ofrecer la Universidad a la empresa podemos definirlo, basandonos en el esquema anteriormente mencionado, de manera muy breve en los términos siguientes :

1. Educación.

En este momento es necesario realizar, en el contexto de la sociedad española, una defensa a ultranza de la formación teórica. Creo que no es ningún error partir del planteamiento de que "una buena teoría es la mejor praxis" ⁽⁴⁾ en el sentido de que si existe un buen planteamiento teórico se dispondrá del armazón necesario para enfrentarse a situaciones complejas en la práctica. Otro caso es que se entienda por teorías, planteamientos que no tienen nada que ver con construcciones teóricas, sino más bien con otras formas de exponer situaciones no adecuadamente sistematizadas, pero que se definen como teorías. Una buena formación teórica no significa, que esa teoría sea de una aplicación inmediata sino que debe constituir una vanguardia en el futuro con lo cual es posible que la praxis de esa teoría no tenga una manifestación inmediata, sino que se manifieste en el futuro dentro de cinco, diez o quince años. Lo que sí se manifiesta en el presente generalmente son los conocimientos instrumentales, que desgraciadamente se suelen denominar teóricos, cuando no tienen nada que ver con teorías. Quisiera aquí señalar que la Universidad debe consolidar su formación teórica si quiere verdaderamente generar una capacidad de hombres que tenga flexibilidad y criterio para desaprender y aprender en el futuro y que este aprendizaje sea sin grandes costes y traumas. Para ello la Universidad debe abandonar los esquemas tradicionales y entrar en esquemas nuevos. Ya que si la teoría lo que hace es dogmatizar el pensamiento del individuo, será una teoría no válida.

Por otro lado, la aportación teórica debe ser sometida a la contrastación permanente con la propia praxis.

4. Albach, H., "Non Universitati sed vitae oeconomicae discimus", en publicación de la Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz (WHU), 1/92 pp. 24-30

No hay que olvidar que "dirigir en cambio" significa constantemente saber diseñar nuevas combinaciones de división de trabajo, las más eficientes en cada momento, lo cual implica tener un gran nivel de abstracción.

Como se puede apreciar en la figura 11 en los niveles ejecutivos bajos lo que se precisa generalmente no son conocimientos teóricos, sino conocimientos de instrumentos con validez inmediata y de aplicación concreta para poder administrar eficientemente los recursos disponibles.

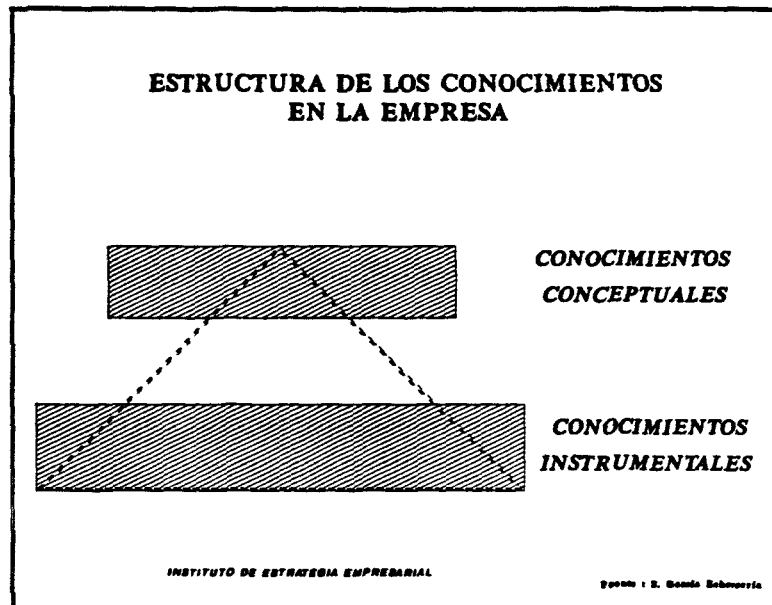


Figura 11

En el nivel superior de cualquier institución los conocimientos tienen que ser conceptuales si se quiere tener capacidad para poder diseñar cuáles deben ser en el futuro los elementos que van a caracterizar la división de trabajo en los próximos periodos. Si la teoría no ayuda a una buena conceptualización de los diseños tanto presente como futuros, ha perdido su valor como conocimiento, y si, además, no ayuda en la configuración del pensamiento humano a lograr flexibilidad y, consiguientemente, capacidad para abandonar planteamientos

tradicionales frente a planteamientos nuevos, ha perdido también la segunda de sus funciones básicas, la de "aprendizaje permanentemente".

Por tanto, cabe aquí señalar que una buena formación teórica tanto en el ámbito de la economía empresarial como en los distintos ámbitos de la Universidad, es una de las misiones claves de la Universidad y es la gran contribución que puede hacer a la empresa para que ésta consiga ser competitiva.

Pero, y en esto quiero insistir, teoría no es teoría de "torre de marfil". Teoría es diálogo con la praxis, es verificación permanente con la realidad, es disponer de capacidades de nuevos aprendizajes para buscar nuevos paradigmas.

Creo que en la economía de la empresa, como en muchas de las otras disciplinas, se han logrado en los últimos años grandes avances tanto en el terreno de la formulación teórica, como en el diálogo con la praxis. La teoría ayuda a la configuración de instituciones y al diseño de comportamientos. Pero es en la praxis es en la que tiene que contemplarse la traducción de estos conocimientos. Por tanto la teoría debiera ir siempre por delante de los acontecimientos, y de no ser así caerá en una ineficiencias en la división del trabajo.

2. **La transmisión de conocimientos** sólo puede realizarla la Universidad en proyectos conjunto con la praxis.

No tiene ningún sentido, la existencia universitaria si no contribuye a la transferencia de sus conocimientos para la resolución de problemas reales. En estos momentos la Universidad tiene capacidad para poder resolver problemas reales, lo que falla fundamentalmente es la coordinación de la Universidad con la realidad. No puede plantearse como sistemas aislados, por un lado la Universidad, y por otro lado la empresa. Incluso el esfuerzo de muchas instituciones volcadas al engranaje entre ambas, no están dando todavía los resultados de eficiencia adecuados. La Universidad son fundamentalmente hombres singulares, con capacidades específicas, como en toda otra institución.

Se debe dar un esquema organizativo que permita esa relación inmediata entre hombre e institución en la Universidad y en el entorno empresarial con el fin de que pueda colaborarse en un proceso de integración flexible y rápido la transferencia de conocimientos. La búsqueda de esta coordinación eficiente es, sin duda, la clave de la contribución de la Universidad a la empresa.

3. El Management de las instituciones y de la propia Universidad.

Debiera quedar claro que la Universidad no puede enseñar los comportamientos basándose meramente en Seminarios y con una formación altamente formal. Los cambios de comportamiento se realizan "haciendo el cambio". Creo que el sistema dual es la única vía, ya que todo cambio se tiene que realizar dentro de una cultura corporativa y dentro de un determinado diseño estratégico y, por consiguiente, no se resuelve el problema mismo con la creación de masters u otras instituciones similares. La empresa, y en particular la empresa española en los momentos actuales, necesita de ayuda para que dentro de su seno puedan realizarse los cambios hacia esas nuevas divisiones de trabajo. Y esto es lo que

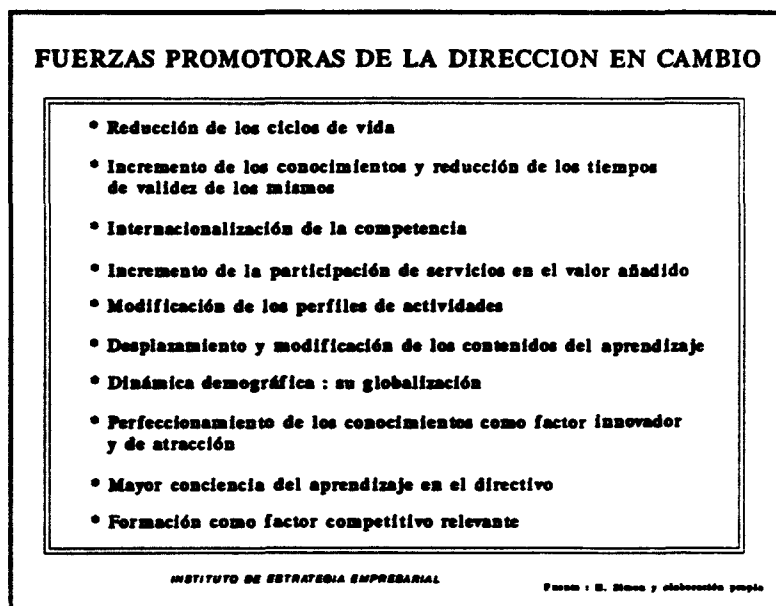


Figura 12

en conjunto falla en los procesos de formación, ya que el proceso de aprendizaje no está estrechamente vinculado con la actuación y, por lo tanto que si no se integran en un mismo acto no puede tener éxito. Es por ello que no debe ni puede separarse el aprendizaje, basándose en seminarios, masters o cualquier otra forma institucional que se elija y la praxisi, a donde ese directivo, al que se le ha sometido durante determinados periodos de tiempo a una formación de aprendizaje va y se enfrenta con otra cultura, y debe realizar los procesos de actuación. Eso no funcionará nunca por muy diversos motivos ⁽⁵⁾. Por consiguiente, debe establecerse dentro del propio entorno empresarial este proceso de aprendizaje y actuación dentro de un sistema dual en el que el directivo aprenda a hacer el cambio con el soporte que le de el hombre universitario.

Consiguientemente puede afirmarse que la Universidad debe asumir claramente tres funciones:

- 1ª. Contribuir a una formación teórica que permita a la persona habilitarse para su proceso de aprendizaje.
- 2ª. Configurar la transferencia de conocimientos pero con plena implicación de la empresa en el mismo proceso de cambio.
- 3ª. Solamente en una dualidad simultánea, entre aprendizaje y actuación del directivo, es cuando se producen los procesos de aprendizaje y de cambio.

Lo que significa para la Universidad una división de trabajo bastante diferenciada a la que viene asumiendo hasta ahora. Hay partes implícitas del esquema universitario, tanto como institución como organización que están orientadas hacia sus propias exigencias internas, esto es, lo que afecta a su propia función de formación teórica y cultural, claves de la competitividad de un país. Pero también hay otra parte, tanto en sus estructuras como, sobre todo, en sus hombres, que tiene que estar orientada a poder actuar fuera de sus propios ámbitos universitarios, en los entornos de las otras

5. Sunon ha estudiado detalladamente este proceso y las causas fundamentales de la dificultad de coordinación en la referencia realizada a su trabajo sobre aprendizaje

instituciones, en particular de la empresa. Y ello por lo que afecta a la traducción de los conocimientos universitarios a la realidad empresarial, la transferencia del know-how, posicionándose el hombre universitario en el contexto y cultura y de esa empresa. Afecta también a la transmisión de los conocimientos sobre cómo realizar los cambios de comportamiento.

Ello implica prácticamente la existencia de dos instituciones fuertemente diferenciadas dentro del propio contexto universitario lo constituye que es uno de los grandes problemas que tiene que resolver el diseño de la Universidad. Un Management estratégico de la institución universitaria, tal como se viene planteando en ESMU es la respuesta ⁽⁶⁾.

IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. En una sociedad abierta competitiva la Universidad constituye una de las instituciones clave para lograr una competitividad adecuada a los potenciales humanos y económicos de un país.
2. La capacidad de aprender nuevos conocimientos y de saber implementarlos en la empresa constituye el factor clave de la competitividad de un país.
3. Competitividad implica necesariamente saber dirigir las instituciones empresariales, de mercado y la propia Administración Pública, y para ello hay que adaptar a las nuevas divisiones del trabajo.
4. La apertura económica y societaria implica la realización de cambios constantes en la división del trabajo, para lo que será necesario disponer de una capacidad

6. Nos remitimos aquí a la labor que realiza en esta línea la Fundación para el Desarrollo Estratégico de la Universidad. Véase ESMU, Centre Europeen pour le management strategique des Universites, Bruselas

para abandonar planteamientos obsoletos y actuar con nuevos conceptos y soluciones, y, muy en particular, de una capacidad para impulsar cambios en los comportamientos.

5. La Universidad debe dar respuesta

- . a la educación para una contexto de sociedad abierto y competitivo basado en la productividad como norma de comportamiento que se recoge en su dimensión global de la idea de "Total Quality Management".
- . a la transferencia de tecnología y de know-how
- . a la capacidad de management

6. La capacidad directiva para asumir procesos de dirección en cambio, cambio en la división de trabajo, exige de una amplia formación teórica que es misión de la Universidad

- . transmitir conocimientos
- . generar capacidad de sustituir aprendizajes
- . disponer de criterios
- . aprender a aprender

7. Problema clave es como la Universidad da respuesta a la transmisión de los conocimientos sobre la realidad empresarial. A pesar del esfuerzo realizado sigue siendo prácticamente insignificante la contribución de la Universidad a la solución de los problemas reales. La Universidad debe acercarse al "cliente", y realizar su aportación en "el cliente", en su contexto, en su cultura, en sus problemas. Esto supone una fuerte ruptura con la forma tradicional de la actuación universitaria. Para ello será necesario desarrollar Institutos de

Investigación y de Aplicación con un concepto distinto a las actuales instituciones universitarias.

8. **Uno de los campos clave de la integración de la Universidad en la realidad es el hecho de su contribución a los cambios de comportamientos en las instituciones. Esto es, no se trata sólo de transmitir conocimientos, sino también comportamientos. Debe lograr el que se sustituyan aprendizajes existentes por otros nuevos y se genere la dinámica organizativa que necesita toda institución.**
9. **La articulación de actuaciones formales a través de la transmisión de conocimientos, seminarios, etc., no es la adecuada. Debe procederse a una actuación de la Universidad en la empresa o institución en la que se tenga que producir el cambio. Suponen para la propia Universidad abandonar sus aprendizajes tradicionales de cómo realiza la función de implementación de sus conocimientos.**
10. **La Universidad debe revisar sus planteamientos institucionales, organizativos y de Management si quiere adaptarse a las exigencias del entorno. Es la primera institución que tiene que aprender a "desaprender" para dar entrada a otras curvas de aprendizaje en los campos específicos "educación y transmisión de conocimientos", dentro de su propio diseño de división de trabajo y, además, la aplicación de los conocimientos en otras instituciones le obligan a salir de su contexto para integrarse en la división de trabajo de las otras instituciones.**
11. **No es fácil para la Universidad esta ruptura institucional y de Management. Hay muchas resistencias y precauciones, pero, por esta vía, se tendrá una institución pobre de prestaciones y con una inadecuada e ineficiente dinámica de cambio.**

Por el contrario, si se sabe diseñar la institución asumiendo la dualidad de su propia división de trabajo con la división de trabajo de las otras instituciones a las que presta sus servicios, será una institución eficiente y dispondrá de fuertes

capacidades humanas y materiales de la Universidad. Con las actuales formas institucionales y de proceso le será difícil aflorar seriamente sus potenciales.

12. Pero la clave de todo el proceso de cambio del papel de la Universidad en una sociedad abierta se encuentra en la recuperación del hombre. O se elimina la desconfianza, en el hombre, y se le integra, en el "proyecto" universitario, o no será posible la realización eficiente de la Universidad en la sociedad.
13. Ello exige una definición del "proyecto" universitario concreto, diferenciando instituciones y desarrollando singularidades dentro de una coordinación eficiente. Es otro concepto de Universidad reflejo de la división de trabajo que afecta a la "educación", "transmisión de conocimientos" y contribución a los cambios de comportamiento en las instituciones.
14. La Universidad tiene como misión, desarrollar una nueva cultura institucional universitaria y contribuir a generar instituciones más eficientes.