

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

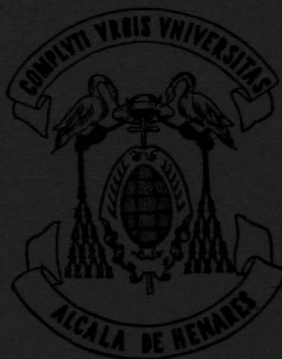
PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers nº 34

Título: Formación y capacidad directiva:
la respuesta de futuro de la
empresa española.

Autor: Dr.Dr. Santiago García Echevarría

Fecha: Octubre 1.984



Doc

1B 84-34

Universidad de Alcalá de Henares
Instituto de Dirección y Organización de Empresas
Alcalá de Henares



Working Papers nº 34

Título: Formación y capacidad directiva:
la respuesta de futuro de la
empresa española.

Autor: Dr.Dr. Santiago García Echevarría

Fecha: Octubre 1.984

Responsables de Redacción:

Dr.Dr.Santiago García Echevarría
Dr.Antonio Sainz Fuertes

Secretaría de redacción:

Srta.Mª Luisa Blasco Laviña.
Srta.Lucía Juárez Marcos.
Srta.Mª Luisa Rodríguez Frade.

© Dr.Dr. Santiago García Echevarría

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita.

FORMACION Y CAPACIDAD DIRECTIVA: LA RESPUESTA DE
FUTURO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA¹

Dr. Santiago García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa

**I. Ubicación actual de la empresa y de las instituciones
socio-económicas españolas en el contexto económico**

Puede, sin lugar a dudas, afirmarse de forma rotunda que la crisis económica y social española es fundamentalmente una crisis institucional. A este respecto se entiende por institución todas aquellas entidades, privadas y públicas, Administración y asociaciones económicas y sociales, así como todas las entidades empresariales socio-económicas que configuran el entramado económico y social de un país.

Esta crisis institucional, arraigada profundamente en las estructuras españolas, posee, en realidad, dos dimensiones interdependientes, pero suficientemente diferenciadas,

- (1) en primer lugar se trata de la necesaria mutación de valores, en muchos de los casos, y,
- (2) en segundo lugar, la búsqueda de una capacidad directiva institucional que sea capaz de dar una respuesta de eficacia en la asignación de los recursos de que dispone.

¹ Conferencia pronunciada en la Cámara de Comercio e Industria de Madrid el día 16 de Octubre de 1984.

En la primera de las dimensiones mencionadas las instituciones socio-económicas, especialmente la empresa, como su unidad básica, así como las demás instituciones que arrancan de la misma conexión con ella, deben modificar y ajustar su comportamiento al hecho concreto de que sólo existe una forma de organización en la que la función empresarial puede ejercerse como tal.

Solamente en una organización económica de mercado, societariamente responsable, es donde se dan las circunstancias concretas que acompañan al quehacer empresarial y que, por lo tanto,

- (a) conceden las oportunidades a las empresas para su actuación,
- (b) poseen las empresas el papel predominante en el funcionamiento de la economía y la dimensión social de la misma y,
- (c) la empresa es la que constituye el portador fundamental que da solución a los problemas de esa sociedad en el ámbito económico y social.

Solamente cuando por parte del mundo empresarial en España se acepte, sin reservas, un ordenamiento de economía de mercado, societariamente responsable, es cuando se dispondrá de un sistema de valores con el que,

- se legitima el papel empresarial,
- se da una adecuada capacidad de respuesta empresarial a las necesidades de la sociedad,
- se produce un esfuerzo permanente y un reto a la empresa para que se adapte a las nuevas circunstancias, al menor coste posible y en el menor plazo de tiempo necesario y, no por último, muy en particular,

- se produzca la modificación de los valores básicos que deben regir los planteamientos sobre cómo debe organizarse una economía y que el papel empresarial lo tiene que implantar el propio empresario. El político es el menos interesado en cualquiera de sus planteamientos, en conceder una amplia descentralización en el ámbito económico como corresponde a una economía de mercado, ya que le supone una pérdida sustancial de parcelas de poder.

Pero junto a esta dimensión del sistema de valores que debe regir en España y que, por lo tanto, implica que el empresariado español y sus asociaciones empujen al abandono sistemático del intervencionismo secular de la economía española, y de sus instituciones más diversas, es cuando podrá hablarse de que se consolidan las libertades constitucionales así como se consolida una economía empresarial eficiente. Todo ello debe llevar a una nueva configuración de las instituciones empresariales, y no sólo de la empresa, sino también de sus asociaciones empresariales y, no por último, sobre todo, de sus propios sindicatos. Acciones como la concertación social no son necesarias, o al menos no deben constituirse en instrumentos claves cuando el entramado social que define las libertades de un país, caracterizado por un pluralismo abierto, puedan dar responsablemente respuesta a los comportamientos de los principales participantes en la configuración económica de los problemas planteados.

Puede afirmarse que este proceso constituye la pieza fundamental del entramado socio-económico de una sociedad pluralista y abierta. Y aquí está la principal característica y responsabilidad del empresario ante una sociedad de estas características, sin cuya presencia no es viable el ejercicio de las libertades fundamentales.

Pero junto a esta dimensión de valores, que define la forma de vivir y de interpretar la capacidad del individuo para aportar sus mejores prestaciones a necesidades concretas, el reto que se le plantea a la empresa y a aquellas instituciones socio-económicas que gestionan y administran recursos de la más diversa índole, es el que se precisa de una capacidad directiva y organizativa para estas instituciones.

Solamente cuando las instituciones socio-económicas y, en particular, en la empresa, se den las circunstancias concretas de una configuración económica eficaz, de una actuación societariamente responsable, se dispondrá de una gran capacidad de respuesta para adaptarse a las circunstancias cambiantes en los distintos planos que compiten en la vida económica y social es cuando habrá una respuesta institucional por parte de la empresa a la crisis económica y a la crisis de toda una sociedad.

Esta exigencia o reto a la capacidad directiva y organizativa de las instituciones socio-económicas se deriva fundamentalmente del hecho funcional e ineludible de la creciente complejidad de las organizaciones. A lo que se añade también las crecientes exigencias de un proceso más participativo en las responsabilidades de las instituciones de manera que se provoque que un proceso de creatividad, de innovación, que constituya la base de respuesta de esas instituciones a las situaciones cambiantes, a las situaciones a las que deben ajustarse en cada uno de los momentos.

Solamente cuando los directivos de estas instituciones socio-económicas y, en concreto de las empresas dispongan de capacidad para dar la respuesta que exige una economía descentralizada, como la que diseña una ordenación de economía de mercado, y cuando estos directivos sean capaces de asumir los riesgos y oportunidades que se les ofrece en ese proceso

de ajuste permanente de la economía, es cuando se dan las circunstancias para poder asegurar con éxito una reestructuración institucional se precisa además una adecuada capacidad de organización para que pueda existir una respuesta eficaz de las instituciones que dirigen en cuanto al logro de una mejor asignación de los recursos con respecto al objeto perseguido por esa institución.

Puede señalarse que el momento actual de la economía española pasa necesariamente por un replanteamiento institucional, en todos sus niveles. Y dentro de este proceso la empresa es, sin duda, el eje, lo mismo que sus instituciones empresariales y sindicales, y si no hay respuesta por esta vía, si no hay un convencimiento absoluto de que solo una renuncia al intervencionismo secular provocará al hombre en cuanto a su capacidad creadora, puede asegurarse que no podrá darse respuesta, ni a las exigencias urgentes de empleo, ni podrá asegurarse el futuro de la economía española. Y ello con todas las secuelas que implica no ya sólo para la propia dimensión social, sino también incluso para la política.

II. Exigencias a la capacidad directiva del empresario español

La crisis española de ajuste a las exigencias socio-económicas no son un hecho derivado solo de los momentos actuales. Es todo un proceso que tiene más de una década de duración y que refleja la incapacidad de respuesta institucional a las situaciones cambiantes.

Por diversas razones, que no es el caso entrar aquí a debatir, la empresa española, como las demás instituciones públicas y privadas, de la más diversa índole, que asignan recursos económicos, han procedido a retener permanentemente

todo esfuerzo de adaptación a las nuevas situaciones. Este aferrarse permanente a un **status quo** imprime una amplia rigidez en la asignación de recursos que con el transcurso de este proceso se endurece cada vez más con el fin de poder asegurar el mantenimiento del sistema existente.

Sin embargo, las exigencias de la economía son todo lo contrario. La economía es un proceso dinámico, de ajustes permanentes que vienen impulsados por

- (1) los avances tecnológicos tanto en productos como en procesos,
- (2) por una nueva división del trabajo que crea nuevos mercados, con nuevas posibilidades, nuevos oferentes con diferentes capacidades de competencia, etc. y,
- (3) por una mayor capacidad directiva de las instituciones socio-económicas.

Es cierto que en unos períodos históricos estas exigencias de adaptación han sido más lentas, pero en los momentos actuales, durante la última década, se ha caracterizado por una aceleración sustancial de estas exigencias de cambio y que afectan simultáneamente a los tres puntos mencionados.

En nuestro país, en realidad, se han embalsado estas exigencias de adaptación, se han retenido a través de un proceso intervencionista, más o menos querido, y por ello no ha tenido lugar este proceso de ajuste en las dimensiones necesarias.

Lo que ha sucedido es que lo que son exigencias económicas y sociales en los procesos de ajuste, exigencias, por lo tanto, caracterizadas por una mayor racionalidad en los ajustes de los factores productivos, por la razón económica,

se ve sustituida por exigencias políticas, por razones irracionales en defensa, así se supone, de determinados intereses de grupos, o de una sociedad, consolidando un **status quo** existente o bien sustituyendo un **status quo** por otro.

No cabe, y la experiencia lo está demostrando permanentemente, mayor injusticia social y mayor irresponsabilidad social a plazo medio y largo que la retención de estos procesos de ajuste. En ningún caso como en el español se ha dado en los países industriales de Europa esta falta de adaptación generalizada de las exigencias de ajuste a las circunstancias cambiantes del entorno económico y social.

Cuando entendemos la economía en una sociedad moderna como organización económica, se trata de que el ordenamiento económico provoque el que ese ajuste, a poder ser, tenga ya lugar antes de que se produzca esa necesidad de adaptación, reduciendo costes sustanciales tanto en el plano económico, y no menos importante, en el social, e incluso en el político. El deterioro de la eficacia en el plano económico y social tiene siempre su versión instrumental en la política de subvenciones, en los diversos apoyos directos o indirectos, en una política proteccionista, en un intervencionismo permanente como versión anclada en el mantenimiento del **status quo** concreto en cada una de las circunstancias, sectores, regiones, grupos de intereses, etc. A la larga el coste es demasiado elevado incluso para los grupos de personas que se han querido proteger. Es un grave error.

Lo cierto es que no se puede realizar proceso de ajuste, del que queda un largo y penoso proceso en nuestro país, si no se dan las dos dimensiones que acabamos de mencionar:

- (1) El convencimiento absoluto, por parte de los agentes económicos, de que solamente a través de una economía descentralizada, caracterizada por un protagonismo empresarial, de sus asociaciones y de sus sindicatos independientes, puede darse una capacidad de adaptación adecuada y
- (2) Para que esta respuesta sea eficaz debe existir capacidad directiva y organizativa.

Las batallas competitivas en los mercados nacionales e internacionales, en una economía moderna y abierta, se libran y se librarán cada vez más en el plano de la capacidad de dirigir y organizar las instituciones socio-económicas, que son las que tienen que facilitar el ajuste permanente a las nuevas situaciones ante las que se buscan respuesta. Son elemento clave en la capacidad de incremento de la competitividad.

Cuando se habla de capacidad directiva se está refiriendo fundamentalmente al conjunto de todas las instituciones económicas, y, sin duda, preferentemente a las instituciones empresariales.

En cuanto a las grandes empresas, la capacidad directiva viene definida por exigencias con altos grados de formalización en sus estructuras directivas. La especialización y la capacitación en áreas específicas constituye uno de los aspectos claves de estas amplias organizaciones empresariales.

Sin embargo, es en las empresas medias y pequeñas donde esta capacidad directiva plantea exigencias de formación más integral y generalista, a los efectos de facilitar una coordinación y funcionamiento de la empresa sin grandes exigencias formales. La empresa media y pequeña constituye, sin duda, el eje central de una economía descentralizada. No existe ninguna economía industrial en la que la empresa media y pequeña no aporte más de las 2/3 partes de la actividad económica, del empleo, y también de la capacidad de formación. Dificilmente puede comprenderse en una organización económica moderna a una empresa media y pequeña débil. Se necesita de la eficacia en estas instituciones para que la economía de un país pueda dar una respuesta adecuada en cuanto a sus grados de competitividad y su presencia en los mercados.

Dirigir supone incidir en el proceso empresarial en tres dimensiones que se deben destacar,

- (1) en primer lugar, esa capacidad "empresarial" que significa apreciar y valorar en sus justos términos la aportación empresarial para cubrir determinadas necesidades actuales y futuras de esa sociedad, esto es, se corre con el riesgo de lograr una adecuada coordinación entre la capacidad empresarial, que se configura y dispone, y la búsqueda de esa laguna en el mercado, de esa prestación, que lleva al éxito o al fracaso a la empresa,
- (2) en segundo lugar, dirigir significa una capacidad para definir una política empresarial sobre el cómo dirigir un conjunto de hombres y equipos para lograr esa prestación con eficacia empresarial, esto es, con el menor consumo de factores, en términos económicos, a los costes más favorables y,

- (3) por último, en tercer lugar, dirigir supone también la capacitación de una adecuada gestión y control de la función empresarial.

Si nos situamos en la economía española actual, marcada tradicionalmente por un fuerte peso intervencionista, directo o indirecto, puede decirse que muchas de las fuerzas o componentes de la acción empresarial no han configurado tradicionalmente la capacidad directiva con toda la fuerza que debieran poseer. Las restricciones en materia de precios, las permanentes regulaciones administrativas determinan la rigidez y predeterminan la configuración de los factores de producción, por lo que no se ha aprendido la percepción de estos elementos claves en la tarea empresarial dentro de las dimensiones configuradoras de la capacidad directiva.

La economía "administrada" transmite a la empresa esta concepción de administradora por lo que se produce una limitación en el campo de la configuración empresarial, así como una limitación a las oportunidades reales de la empresa. Todo ello implica una peor capacidad por parte de la empresa para su ajuste y adaptación a las situaciones cambiantes, tanto en materia laboral como financiera, así como también por lo que afecta a las propias configuraciones de los mercados.

Además plantean también menores exigencias a la capacidad directiva y organizativa convirtiendo a los responsables empresariales en mejores o peores gestores, pero nunca en empresarios.

En una economía de mercado, societariamente responsable, organización económica que caracteriza a una sociedad pluralista y abierta, cambia totalmente el papel del empresario. Este, el empresario, es el protagonista fundamental

en la organización económica, y precisamente al empresario, en este tipo de organización de sociedad, no se le puede delegar a ser un mero gestor, sino que tiene que configurar su actividad

- (1) bajo su responsabilidad
- (2) con sus acciones y reacciones, de las que va a depender el éxito o fracaso y
- (3) con su capacidad, de la que va a depender el logro de sus objetivos y prestaciones.

Las exigencias a la capacidad empresarial implican cotas elevadas en la calidad de la gestión y dirección empresarial en este tipo de sociedad. Y estas exigencias no afectan solo a los directivos de las grandes empresas, sino que, como se ha mencionado, fundamentalmente a aquellos hombres responsables de la capacidad directiva de las empresas medias y pequeñas.

El desarrollo de esta capacidad directiva, a niveles de empresas medias y pequeñas, va a definir el éxito o fracaso de una organización económica descentralizada, en la que el empresario juega ese papel fundamental de coordinar entre las necesidades a cubrir en una sociedad y la capacidad de respuesta de su organización económica.

Una de las características diferenciadoras frente a la evolución en otros países centroeuropeos de la situación económica española es precisamente la amplia disposición de recursos humanos, con una estructura de población comparativamente más joven. Del acierto o desacierto en la utilización de estos recursos humanos va a depender el éxito o fracaso del ajuste institucional y la creación de nuevas instituciones.

Por consiguiente, el reto de la sociedad española en el plano económico se centra precisamente en esta área de asignación de los recursos humanos al proceso económico en condiciones que implican, unas mayores exigencias de calidad en las prestaciones de los recursos humanos, en todos los niveles de la actividad económica, y unos mayores niveles de formación a tal efecto. Esta es la única vía para lograr la creación de nuevas capacidades empresariales.

La respuesta española pasa necesariamente por una reestructuración de las instituciones vigentes, tanto en el área económica como social y la propia administración, pero, pasa, sobre todo, por la necesidad urgente de creación de **nuevas instituciones**, de nuevas empresas, y éstas tienen que ser, cara al futuro inmediato español, empresas medias y pequeñas como base fundamental de una nueva época económica.

Si no se produce, de forma inmediata, una mayor capacidad por parte de la economía española para fomentar notablemente el surgimiento de nuevas empresas, pueden estar seguros de que no habrá respuesta ni al paro, ni a las exigencias de prestaciones de la sociedad española, ni salida esperanzadora para la situación actual.

Todos los esfuerzos de este país deben orientarse al fomento de la creación de empresas eficientes y en este sentido, debe fomentarse la creación de empresas, asumiendo un tratamiento de fomento fiscal a la actividad de crear empresas. Debe fomentarse la asunción de riesgo, pero, todo ello, sería fallido sino se dispone de hombres formados.

Esta exigencia de formación para asumir las funciones empresariales, en todos los niveles de la actividad de la empresa, constituye el gran reto de la sociedad española. Solamente a través de una elevación de los niveles de formación de sus recursos humanos podrá darse esa respuesta y,

sin este esfuerzo de formación no habrá vía posible de eficacia en la organización económica.

III. Características determinantes de los procesos de formación y su estructuración institucional

A veces, por motivos poco explicables, y probablemente muy complejos, los procesos de formación de los recursos humanos en España distan bastante de alcanzar las cuotas de calidad que exige una sociedad moderna, salvo algunas excepciones.

Puede decirse que, por un lado, ha faltado la presión de los mercados, de la competitividad, para exigir un mayor esfuerzo y, por lo tanto, una mayor capacitación de los hombres comprometidos en la economía en todos sus niveles.

Pero es que además tampoco se ha valorado suficientemente lo que significa la calidad y su relación con los niveles de formación y no se trata precisamente, como a veces se interpreta, de alargar el período de formación, sino que probablemente, debieran reducirse los períodos de formación en muchos de los casos y dar a ésta con contenidos y calidades diferentes a los actuales.

Por otro lado, también los propios procesos de formación de los recursos humanos han estado sometidos a este conglomerado secular intervencionista de la Sociedad española, en el que fundamentalmente la capacidad de configuración de la formación ha estado y está vinculada estrechamente a la estructura administrativista más que a las exigencias de la propia realidad económica. La formación y la educación no se escapan a este espíritu.

Si hemos señalado que la economía necesita capacidad de ajuste a las situaciones cambiantes, donde verdaderamente se necesita esta capacidad es precisamente en los procesos de formación. Esta exigencia de ajuste en el campo de la formación debe incluso anticiparse al momento en el cual se necesita, cosa que no ha sucedido en nuestro país. La realidad ha sido todo lo contrario, las bajas calidades en casi todas las actividades, en comparación con aquellas logradas por otros países punteros, demuestran este hecho singular.

En este sentido que es necesario definir cuáles son las características determinantes y su estrecha relación con una estructuración institucional que permita descentralizar los procesos de formación, de manera que se adecuen más estos esfuerzos a las exigencias reales cambiantes de la economía.

Por ello, debe considerarse, **en primer lugar**, la necesidad de que existan múltiples instituciones que ofrezcan diferentes alternativas de formación y que entre ellas exista competencia. La realidad empresarial es muy rica en expresiones y necesidades directivas y debe existir una oferta lo suficientemente múltiple y amplia para que pueda ajustarse a esas necesidades diferenciadas de la realidad de las instituciones empresariales y demás instituciones socio-económicas.

En segundo lugar, una de las características descuidadas en nuestro país, es la que se refiere a que en materia de formación directiva debe existir una estrecha colaboración e interdependencia entre el proceso de formación y la praxis empresarial. Desde los propios niveles universitarios que debieran tener, al menos, una mínima participación viva en lo que es la realidad empresarial por parte de los estudiantes, hasta los niveles de formación directiva para las personas ya comprometidas en el mundo empresarial, no tiene



ningún sentido el establecer formación empresarial en forma de compartimientos estanco, esto es, sin reflejar adecuadamente y en las dosis convenientes la proporcionalidad necesaria entre lo que deben de ser la adquisición de conocimientos que la ciencia facilita hoy y las exigencias de esa realidad de la praxis que tiene que transformar dichos conocimientos en actuaciones sumamente operativas y que van a decidir el futuro de esa actividad, de esa institución empresarial.

Una tercera característica determinante en lo que concierne a la formación directiva es que debe concebirse como un proceso permanente y, muy en particular, en los momentos de innovación actuales. En este proceso permanente hay dos características que deben dar el contenido adecuado a la formación necesaria. Por un lado, cada vez debe darse un mayor peso a la adquisición de conocimientos universales en materia directiva empresarial, de manera que se capacite al directivo para asumir la situaciones de cambio, no sólo en cuanto a la realidad de la economía, sino en cuanto a su propia capacitación para asumir nuevos problemas y, en segundo lugar, el hecho de una renovación permanente de conocimientos singulares o funcionales, que por el cambio al que está sometido el entorno empresarial, tendrán que asumirse constantemente en los próximos años.

Pero difícilmente podrá dotarse de capacidad directiva si solo se tiene en cuenta este segundo aspecto, el que concierne a aspectos singulares y funcionales en los programas de formación. Solamente a través de esa capacitación universal y básica podrá asumir el directivo con mucha facilidad y poco esfuerzo sus nuevas situaciones cambiantes.

En cuarto lugar, debe señalarse, como característica determinante de los procesos de formación directiva, la necesidad de la pluralidad institucional que debe dar respuesta a las exigencias de la realidad a la cual se debe ajustar la formación.

Dentro de las múltiples instituciones públicas y privadas existe una institución peculiar, que es la que representa a la praxis económica en su más amplia dimensión, que aglutina múltiples intereses y que, por lo tanto, es un entramado económico social de primer orden: son las Cámaras de Comercio. El papel de las Cámaras en los procesos de formación, en su más amplia dimensión, tiene que reflejar en el futuro inmediato este mayor realismo y mayor acercamiento del contenido y configuración de los procesos de formación a las realidades de la empresa.

No se podrá dar nunca la solución al paro juvenil si no se impone un sistema dual, en el que el proceso de formación del joven y el proceso de integración del mismo en la actividad productiva sea todo un continuo, sea un proceso integral.

Precisamente las Cámaras, como representantes de la economía, son las llamadas a aceptar este reto de descentralización necesaria en una sociedad pluralista en cuanto a la valoración y en cuanto a la calificación de las diferentes formaciones profesionales. La ruptura del espíritu intervencionista en materia de procesos de formación tiene que venir en estos niveles por un mayor protagonismo de la economía y de sus instituciones representantes como son las Cámaras de Comercio.

Y este proceso afecta también a la formación de directivos, en particular de las empresas medias y pequeñas. La Cámara de Comercio tiene que asumir un protagonismo esencial, recibiendo el apoyo necesario, por parte de la propia economía y por parte de la sociedad, para la realización de esta tarea.

Esta multiplicidad institucional debe de ir acompañada de unas mayores exigencias de coordinación entre las distintas instituciones para que de esta manera también en el proceso de formación directiva, exista ese entramado institucional que facilite el acceso y facilite, al mismo tiempo, la capacitación de los recursos humanos para la función creadora de la empresa.

Sin formación no hay capacidad directiva, sin capacidad directiva no hay creación empresarial, no hay instituciones eficaces que puedan dar respuesta al reto actual. La creación de nuevas empresas, que es el verdadero motor vital para la salida de la crisis actual en España, la adecuada dirección y gestión de las empresas actuales, la aceptación de la dinámica de la economía por los hombres comprometidos en el quehacer empresarial, es la única vía para el futuro de nuestra sociedad.

