

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

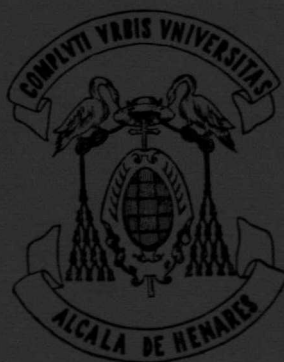
**PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

Working Papers: n° 65

Título: Debate actual sobre la  
formación empresarial :  
exigencias límites

Autor: Prof.Dr. Santiago García  
Echevarría

Fecha: Mayo 1987



Doc.

1-B 8765

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5900908035

5

Universidad de Alcalá de Henares  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Cátedra de Política Económica de la Empresa  
Alcalá de Henares-Madrid



Working Papers: nº 65

Título: Debate actual sobre la  
formación empresarial :  
exigencias límites

Autor: Prof. Dr. Santiago García  
Echevarría

Fecha: Mayo 1987

Redacción:

Srta. Dolores Sánchez

Srta. Ma. Luisa Rodríguez

C. Dr. Santiago García Echevarría

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita. Se han realizado algunos ajustes de índole técnica internos de la Cátedra.

## INDICE

	Pág.
<b>DEBATE ACTUAL SOBRE LA FORMACION EMPRESARIAL : EXIGENCIAS LIMITES</b>	
- I. Introducción .....	3
- II. Planteamiento del problema de la formación actual .....	5
- III. Metodología de la investigación de la formación económico-empresarial .....	11

**DEBATE ACTUAL SOBRE LA FORMACION EMPRESARIAL :  
EXIGENCIAS LIMITES (1)**

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

**I. INTRODUCCION**

No cabe la menor duda que el predominio de la formación económico-empresarial se sitúa en todos los países desarrollados en un primer plano. No significa que los conocimientos técnicos, jurídicos o de otro orden hayan perdido importancia, sino que fundamentalmente la apertura de los sistemas productivos, sociales, políticos y económicos establecen exigencias de eficiencia superiores.

Pero además la creciente armonización en el plano jurídico y la creciente armonización también, en términos de conocimientos universales, de la técnica, desplaza de forma inmediata todos los problemas complejos al área de la asignación de los recursos junto con los problemas de dirección de hombres, esto es, los problemas sociales en su sentido amplio.

---

1. Ponencia presentada en el Simposio organizado por el Instituto de Dirección y Organización de Empresas en la Universidad de Extremadura el día 28 de mayo de 1987.

Es por ello que en aquellos sistemas y en aquellas épocas históricas en las que los procesos, los productos, las instituciones, constituían sistemas cerrados el papel de la economía empresarial, y de la economía en términos generales, se situaba en un plano fundamentalmente de administración. Se trata de administrar procesos e instituciones conocidas y que repetitivamente generaban una problemática que podía ser aprendida bajo el prisma de la acumulación de conocimientos prácticos. La técnica y los problemas jurídicos, definían el diferencial de eficacia de las instituciones y de los procesos.

En los momentos actuales el problema es diferente. La complejidad se ha trasladado a la realización de una asignación eficiente de recursos y a una dirección eficiente, tanto económica como socialmente, de los recursos humanos. Ambos corresponden a la problemática del management en el sentido amplio de dirigir y de asignar.

Este proceso se incorpora en España prácticamente con veinte años de retraso y se acentúa en los momentos actuales por el hecho de abrir el sistema económico español a la Comunidad Europea. Todavía la economía española, medida en sus conexiones con la economía exterior, es una economía con muy baja cuota de participación. La apertura necesariamente se tiene que producir en los próximos años, e incluso meses, y el reto se impone a la capacidad de saber dirigir las instituciones de la economía española. Y no sólo por lo que afecta a las instituciones empresariales propiamente dichas, sino también a todas las demás instituciones tanto privadas como públicas, de lo que no se escapa, muy en particular, la propia Universidad.

## II. PLANTEAMIENTO Y CONTENIDO DEL DEBATE ACTUAL

La actuación económica tiene siempre lugar a través de instituciones organizadas. No existe la economía en el vacío, sino que la economía se realiza a través de organizaciones. Estas son unas veces organizaciones singulares, como las empresas, y demás instituciones que pueden tener de forma mediata o inmediata como objetivo alcanzar resultados, unos monetarios y otros en dimensiones de prestaciones. Pero lo mismo sucede con las Universidades y otras instituciones que como instituciones de prestaciones a largo plazo tienen también que validar la eficacia en cuanto al alcance de los objetivos que se propone.

La economía, que consiste en una eficiente asignación de recursos, en principio, tiene, por lo tanto, que trasladarse a cada una de las instituciones empresariales. Una economía brilla por el éxito de sus capacidades competitivas y de sus prestaciones cuando las organizaciones o instituciones que configuran esa economía son eficientes en las asignación de recursos humanos, económicos, financieros y sociales.

Como se acaba de mencionar, la técnica y el derecho dejan paso en los momentos actuales a la complejidad de la asignación de recursos como el punto más complejo en el ordenamiento de las instituciones.

La dirección de las instituciones empresariales y no empresariales se ha hecho cada vez más compleja y, al propio tiempo, es cada vez más diferenciada.

Es más compleja por el hecho de que se desconocen cuáles serán los problemas que se plantean a medio y largo plazo y, por lo tanto, cómo puede prepararse una institución para detectarlos y afrontarlos a tiempo. Pero también es más diferenciada por el hecho de que la apertura de los problemas empresariales y económicos obliga a una participación más profunda en la división de trabajo y exige una mayor complejidad a la hora de definir la diferenciación. Esto afecta a los productos de las empresas, como afecta a las tecnologías que utilizan, o afecta a la orientación de cualquier compañía.

Se puede decir que han pasado los tiempos de los "tableros de a bordo" de corte francés, o todo el predominio de los "esquemas de ratios" para poder valorar, controlar y dirigir las instituciones empresariales. Esta interpretación mecánica de los procesos de las instituciones empresariales ha sido uno de los mayores errores en los que se ha incurrido en la formación y de los que se deriva fundamentalmente esa interpretación "recetaria", tanto en el aprendizaje de la formación de hombres para la empresa como también en la capacidad crítica de enjuiciamiento y valoración de las instituciones empresariales y de sus procesos.

El peligro de la "receta" sigue dominante en nuestra formación y en la vida real y práctica, lo cual empobrece y pone en peligro la propia subsistencia de las instituciones empresariales. Las realidades son muy distintas. Por un lado, toda institución empresarial y no empresarial está caracterizada por dos campos de preferencia que tienen que influir en su planteamiento :

- 10 - Se trata de un campo interno con unas estructuras específicas de recursos y personas que tienen que ordenarse y coordinarse de forma eficiente para resolver los objetivos que se han planteado.
- 20 - Tienen que incorporarse cada vez más, al abrirse los sistemas, los entornos en los que se mueve de forma más beligerante y competitiva.

En este sentido en términos de formación económico-empresarial deben entenderse dos grandes campos de referencia :

- 10 - Todo lo que podemos denominar **management** en el sentido de dirigir, ordenar, planificar, recursos humanos y recursos materiales al objeto de alcanzar las metas que se han fijado esas instituciones. En este sentido tenemos que el peso de ese entorno beligerante, lo que denominamos escenarios posibles, juega un papel decisivo que el economista de empresa tiene que incorporar necesariamente, mejor dicho, cualquier persona que sea responsable de la dirección de una institución tiene que enfrentarse con el diseño de cuál puede ser ese entorno de futuro en el que tiene que centrar sus prestaciones si quiere alcanzar sus objetivos.
- 20 - La característica básica de la formación empresarial constituye el eje medular del aprendizaje de cómo se hace un cálculo económico. Si algo tiene que ofrecer un economista o el responsable de cualquier institución, es el saber reducir a expresiones del campo económico, a poder ser ex-ante, la asignación de los recursos.



El uso de recetas simplificadoras, en magnitudes abstractas, tales como sistemas de ratios, es un error clave. El cálculo económico exige, en primer lugar :

- . el diseño de ese cálculo
- . la disposición de esos datos
- . capacidad crítica para analizar la selección del instrumento del cálculo económico
- . la valoración crítica de esos resultados.

Pero además estos cálculos económicos afectan a muy distintas dimensiones dentro de las estructuras empresariales. Esta es la diferenciación interna dentro de las propias instituciones.

Pero la situación con la que se enfrenta a la hora de ir definiendo el contenido de una formación económico-empresarial es que el economista tiene que enfrentarse tanto a planteamientos de management de tipo global, o bien a aspectos funcionales específicos, esto es, tiene que tener en este segundo caso capacidad de conocer con mayor profundidad los conocimientos necesarios en áreas específicas.

Sobre todo, el contenido y orientación clave que debe darse a toda la investigación, formación y aprendizaje en materia económico-empresarial es que el hombre, que tiene bajo su responsabilidad la dirección de las instituciones o el cálculo económico en cualquiera de los niveles, tiene que presentar soluciones a los problemas. Y los problemas no son repetitivos, ni son tipos a los que se les puede aplicar recetas específicas. Los problemas son cada vez más complejos, más diferentes y mucho más afectados por las situaciones concretas en las que se pueden introducir esos problemas.

En este sentido es en el que en el avance tanto científico como el de la práctica exige una gran capacidad de formación para poder diseñar eficientemente tanto la dirección de las instituciones y procesos como el cálculo económico en sus distintos niveles.

La realidad en la que se mueve afecta fundamentalmente tanto a la formación científica como a la capacitación que debe darse en las personas que dirigen las instituciones.

Aquí sería interesante hacer una observación en cuanto a las características que debe reunir un empresario, en el sentido de un ejecutivo. Siguiendo la interpretación schumpeteriana y remitiéndonos a los trabajos de Dürr (1) podemos diseñar claramente dos tipos de hombres en la actividad de las instituciones empresariales :

- 10 - El empresario innovador que es aquel que tiene que diseñar sistemas de cálculo económico para adoptar decisiones, pero sin conocimiento previo de cuál puede ser esa situación. Esto es, la asunción del riesgo no implica que no se realice cálculo económico, sino que la complejidad de este cálculo económico es mayor.
- 20 - Aquel directivo de tipo administrador o gestor que lo que tiene es fundamentalmente un campo definido de alternativas, más o menos amplias, y que realiza un cálculo económico sobre los procesos más o menos determinados.

Y además las exigencias de una capacidad de cálculo económico no sólo afecta a los directivos, sino también afecta a los políticos. Un político dinámico en el sentido

-----  
1. Dürr, E., "El Empresario Schumpeteriano en la teoría del desarrollo económico", Working Paper núm. 125. Febrero 1987.

schumpeteriano, es aquel que a la hora de promover las leyes que regulan los entornos empresariales tiene también en cuenta las consecuencias que se van a producir en la asignación de los recursos. Un político no puede diseñar leyes fiscales, laborales, financieras o de cualquier índole que afecten al entorno empresarial sin considerar que las consecuencias no son sólo las que pueden afectar al sistema de política supraempresarial, tales como la Seguridad Social o los presupuestos del Estado, sino que está incidiendo directamente en una buena o mala asignación de los recursos en cada una de las instituciones empresariales. Este es el gran déficit de la política de los países occidentales, especialmente en Europa. Y ello exige que ese político esté también formado en "cálculo económico" a los efectos de que pueda producirse la convergencia entre el esfuerzo político que se refleja y se plasma en la legislación del entorno, y el esfuerzo que debe verse obligado el empresario para innovar procesos productivos mejorando la asignación de los recursos.

Con ésto queremos señalar que la formación económico-empresarial no es para "ratios", o para hacer solamente cálculo económico restringido recetario, sino que se trata fundamentalmente de un problema de economía en el sentido más amplio de asignación eficiente de recursos para alcanzar las metas de una sociedad o de una institución.

De ahí puede apreciarse la necesidad de la formación para resolución de problemas complejos y también problemas altamente diferenciados.

### III. METODICA A SEGUIR EN EL ANALISIS DE LA FORMACION ECONOMICO-EMPRESARIAL

Para poder plasmar este contenido de la realidad en unos esquemas válidos para el diseño de lo que debieran ser los contenidos de la formación económico-empresarial, se plantea como vía y metódica adecuada la definición de los perfiles de exigencias para cada una de las áreas que integran ese contexto general del management.

Tanto para el plano científico como para el plano de la aplicación práctica, se hace necesario configurar estos perfiles de exigencias que sean el resultado de la convergencia del conocimiento científico existente, por un lado, y, por otro, de las exigencias que plantea la práctica.

Mientras que el conocimiento científico, con todas sus dificultades, ofrece hoy ya en materia económico-empresarial construcciones teóricas sumamente capaces para poder plantearse la resolución de problemas complejos, aun cuando quedan muchos planteamientos abiertos, el plano de la realidad empresarial es sumamente diferenciado y, por lo tanto, con exigencias muy diferentes a la formación económico-empresarial.

La configuración de estos perfiles de exigencias constituye la base fundamental para poder dar luego los pasos adicionales que permitan definir tanto los programas de formación como también el contenido de formación de las diferentes instituciones.

Uno de los aspectos que interesa resaltar es que estos perfiles de exigencias tienen que elaborarse por áreas de conocimiento y, dentro de ellas, por áreas parciales de manera que puedan establecerse en principio dos niveles en cuanto al contenido :

- 1º - El que se refiere a aquel conocimiento universal que debe disponer toda persona que quiera formarse en materia económico-empresarial.
- 2º - Todos aquellos conocimientos que caracterizan a la persona que quiere profundizar en áreas específicas para el manejo de problemas complejos en esas áreas.

Como se puede apreciar no se habla aquí de especialización, en el sentido de la caracterización de una profesionalidad específica determinada, sino que las instituciones universitarias deben facilitar los conocimientos para la percepción de las instituciones empresariales como un conjunto y la profundización en áreas funcionales específicas; pero no necesariamente es la universidad o instituciones universitarias los centros más adecuados directamente para la especialización. Otra cosa es que se creen instituciones especializadas fuera de los currículos ordinarios de las universidades.

Una vez definidos los perfiles de exigencias, en una colaboración dentro del conocimiento científico y la realidad del mundo económico empresarial, es cuando se pueden definir:

- . Los programas o contenidos de la formación que se quiere dar
- . La elección que hace cada una de las instituciones universitarias de aquellas áreas de formación que desea cubrir.

Lo mismo que en el mundo de la realidad económica se plantea el dilema de qué división de trabajo asume cada una de las empresas dentro de un contexto internacional, las universidades tienen que aprender a que no pueden ser iguales, sino que tienen que ser diferentes, y que el éxito o el fracaso de las instituciones universitarias no está en función de titulaciones, sino que está en función del acierto o desacierto en la elección de aquella división de trabajo que le puede dar una mayor eficiencia en la asignación de sus recursos.

Por ello, una vez definidos los perfiles de exigencias cada una de las universidades tiene que elegir qué partes de ese conocimiento quiere incorporar, tanto en su quehacer científico como en su quehacer de formación económico-empresarial y en qué instituciones quieren dar esos contenidos. De esta manera define su división de trabajo y una vez establecida la misma es cuando debe establecer los contenidos o programas y planes de estudio.

Es verdaderamente un error querer definir, como veremos más adelante, esquemas únicos o cuasi únicos o dominantes de formación para todas las instituciones universitarias, esto es, extrapolar del pasado una forma de entender la formación que no tiene nada que ver ni con el conocimiento científico, esto es, con la propia división de trabajo del conocimiento científico, como tampoco y mucho menos tiene que ver con la realidad con la que se encuentran las instituciones de formación para dar salida a su esfuerzo de prestaciones a través de la formación universitaria.

Dentro de las propias universidades y dentro de las distintas instituciones dedicadas a la formación económico-empresarial surge el problema de la creación de diferentes

instituciones. Aquí destaca desde mediados de los años sesenta una clara tipificación de cara a Europa de dos niveles de instituciones en las áreas que pudiéramos llamar únicas o cuasi únicas :

- 1<sup>o</sup> - Las instituciones clásicas de Facultades universitarias en las que ha fracasado la especialización y que con grandes dificultades, salvo en algunos países, entran en la profundización.
- 2<sup>o</sup> - Escuelas Superiores Universitarias en las que se da una formación orientada básicamente a la praxis, esto es, se da operatividad aplicada al conocimiento.

A lo que habría que añadir todas las iniciativas privadas de instituciones de formación creadas, pero también el gran empuje de las instituciones de formación amparadas por las propias corporaciones empresariales.

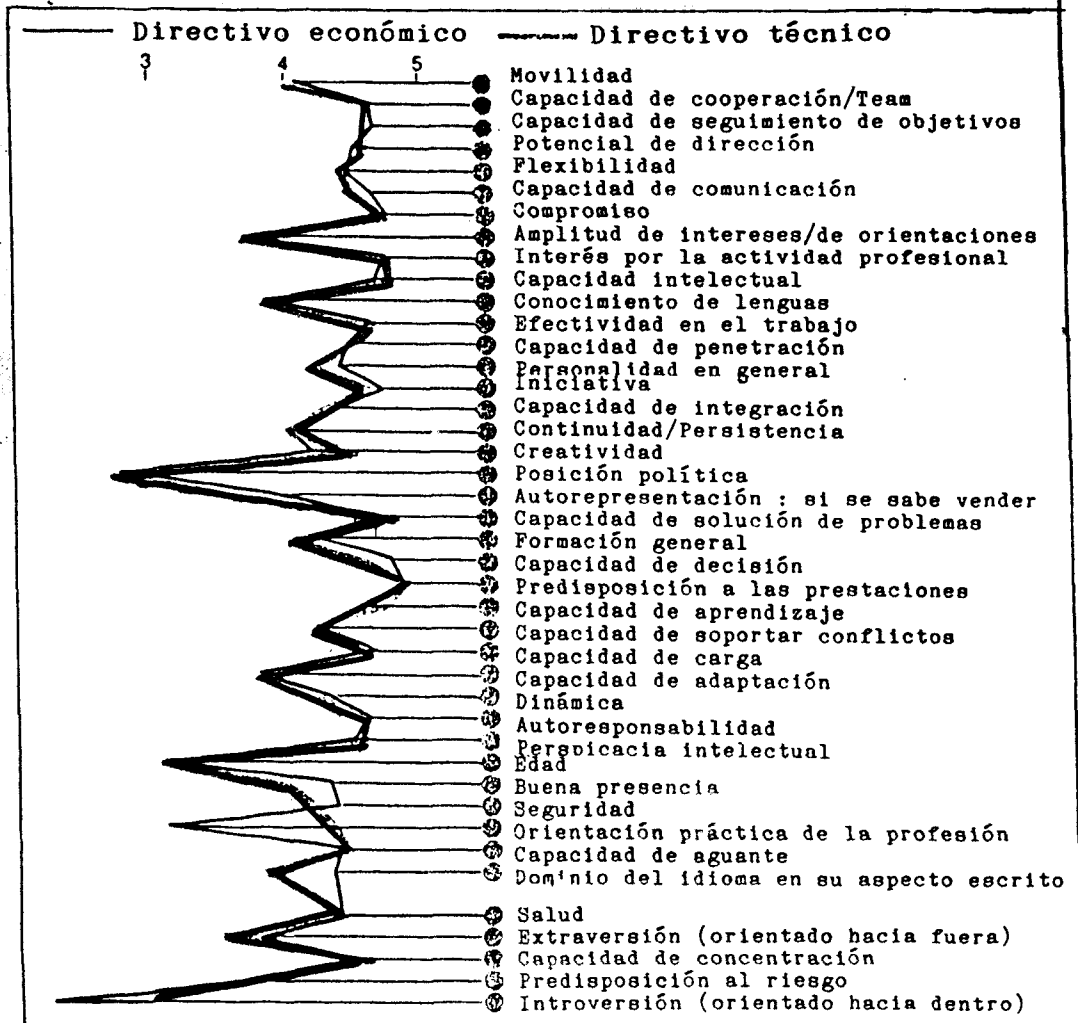
Se trata de que en estos momentos la división de trabajo a niveles de formación económico-empresarial se ha planteado en una dinámica creativa muy rápida, que en nuestro país se acepta con reticencias y que creará probablemente dificultades con muchos de los intentos que deben encauzar en situaciones distintas a las realidad estos procesos de formación.

Lo que se plantea , por lo tanto, en esta metódica es un sistema que nos pueda llevar a definir con eficacia la situación de los recursos institucionales, humanos y materiales en cuanto al papel de las distintas instituciones, de las universidades u otros centros que se pudieran crear para dar una respuesta a las exigencias del conocimiento científico y a las exigencias de la formación para la capacitación de las personas para dirigir y realizar cálculos.

Quando una institución forma a sus estudiantes cara a la prestación de una capacitación para dirigir instituciones debe tener en cuenta cuáles son esas exigencias. En el perfil de personalidad del directivo que se presenta en la figura número 1 puede apreciarse claramente la existencia de una serie de características que definen lo que hoy se consideran como elementos determinantes de una capacidad directiva tanto a nivel económico como técnico. Lo cual significa que en una formación institucional en el campo económico-empresarial deberán considerarse, por un lado, la capacidad del conocimiento científico y, por otro, las exigencias de las instituciones a la formación que se imparte y una mejor capacidad para poder definir este tipo de personalidad.



## PERFIL DE PERSONALIDAD DEL DIRECTIVO



Pregunta : ¿Qué importancia tienen las siguientes características para el éxito profesional en su empresa?

Por favor cruce usted los números señalados separados en cuanto a Directivos, Técnicos o Directivos Económicos. Los valores son los siguientes :

- 1 = Con gran peligro para el éxito profesional.
- 2 = Mas bien perjudicial que de utilidad para el éxito profesional.
- 3 = Según la posición o el sector en la empresa no es ni perjudicial ni de utilidad.
- 4 = Más de utilidad que perjudicial para el éxito profesional.
- 5 = De gran utilidad para el éxito profesional.

Las características de personalidad señaladas tienen importancia para el éxito profesional en nuestra empresa.

Fuente : Encuesta IW en 100 empresas.

Figura número 1 : Perfil del directivo técnico y económico

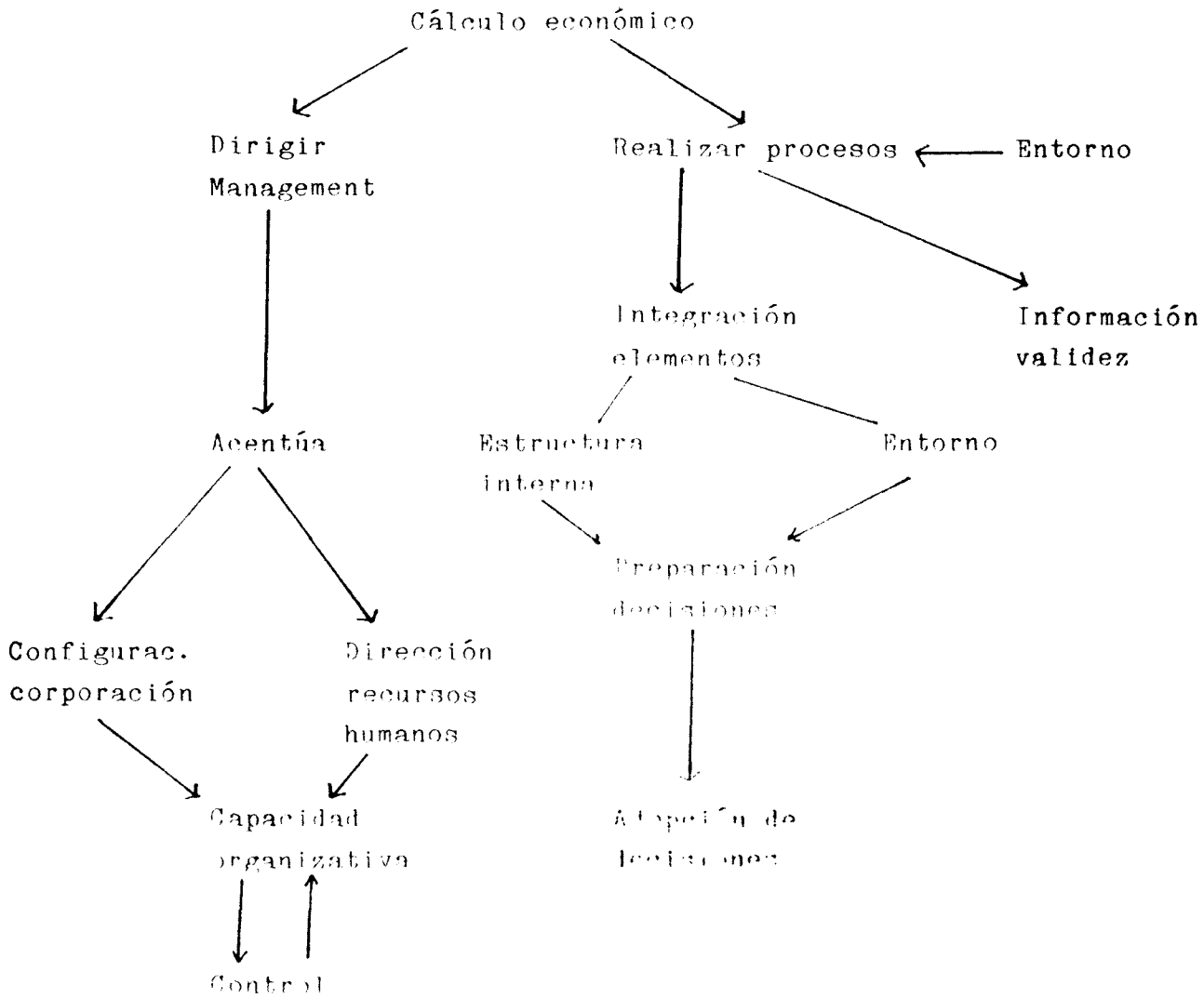


Figura número 2 : Proceso de Formación Empresarial

