

LA FORMACION DEL EMPRESARIO

Luis DIEZ DE CASTRO
y Carlos GARCIA-GUTIERREZ FERNANDEZ

LA primera cuestión que se plantea, siempre que se aborda este tema, es la de si realmente se puede enseñar a ser empresario o, lo que es lo mismo, la tónica cuestión que aparece también en todas aquellas actividades en que se combinan la acción y la reflexión, y por tanto, se encuentran en la frontera entre el arte y la ciencia, de si el empresario nace o se hace.

Desde luego, existe ya una amplia colección de estudios que apoyan la tesis de que si bien la dirección de la empresa exige unas cualidades innatas en el individuo que no pueden ser aprendidas, como actitud ante el riesgo, espíritu creativo, carisma, etc., existe también un cuerpo de conocimientos que en unos casos se pueden añadir y en otros contribuir a desarrollar dichas cualidades, lo que, en definitiva, puede conducir a una mejor dirección.

Tiene sentido, por lo tanto, analizar la formación que reciben los empresarios, pues el resultado final de su actividad, y por consiguiente la marcha de la economía de un país, se verá influida por la mayor o menor formación que éstos hayan recibido, así como por el tipo o contenido de esta formación.

Lo primero que se observa es una gran variedad en la manera en que se trata de formar al directivo de empresa, variedad que se deriva de la existencia de diferentes tipos de centros de en-

señanza, diferencias en los contenidos, en el método, en la duración de los estudios, en el título otorgado, en el nivel de especialización, etc., lo que convierte este campo en una verdadera jungla.

Para tratar de desbrozar el panorama, revisaremos de forma independiente cada uno de los principales factores de diferenciación.

CENTROS DE FORMACION EMPRESARIAL

Aunque la primera institución de enseñanza sobre temas empresariales de que se tiene noticia en Estados Unidos data de 1639, no es hasta 1881 cuando se crea, en la Universidad de Pennsylvania, la primera Escuela de Negocios, a la que siguen otras en diferentes partes del país.

En un principio, el contenido de sus enseñanzas está basado en las actividades concretas de la empresa y el cuadro de profesores lo forman personas con amplia experiencia en la práctica de los negocios. A partir de 1919, sin embargo, se rompe la relativa uniformidad imperante hasta entonces, apareciendo dos corrientes: una capitaneada por Harvard Business School, que va a prestar atención fundamental al desarrollo de la habilidad para tomar decisiones a base de enfrentar continuamente al estudiante con casos o situaciones más o menos reales, y, por otra parte, un gru-

po (entre las que se encuentran Chicago, Stanford, MIT, Wharton, etc.) que cree en el valor de lo abstracto y teórico en la formación del empresario, y que orienta sus enseñanzas hacia la forma de obtener conclusiones de tipo general a partir de la experiencia, cómo evaluar la evidencia y cómo situarla dentro del marco conceptual de las teorías generales.

En Europa, aunque se adelanta algo en el comienzo hacia la uniformidad con la creación de las escuelas de comercio, ha seguido un proceso y, por tanto, ha llegado a una situación que presenta grandes diferencias según el país.

Así, por ejemplo, nos encontramos en Alemania con un sistema de escuelas de comercio que se han ido integrando en las facultades de Economía. En Francia, sin embargo, se mantienen las escuelas superiores de estudios comerciales, de gran prestigio, que asumen la labor de formación de la élite empresarial. Al mismo tiempo, existen facultades o escuelas, con una mayor o menor especialización en estudios empresariales, dentro del sistema universitario público, y a la vez instituciones privadas con una gran especialización como el Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), de Fontainebleau. En Inglaterra la formación empresarial es asumida, en su mayor parte, por las universidades politécnicas, mientras existen también algunas Business School, como las de Londres o Manchester.

En España, la enseñanza de temas empresariales se inicia en 1850 con la creación de las escuelas de comercio. Al igual que sucede con los centros similares de otros países, la orientación

**ESCUELAS
DE NEGOCIOS
MAS SIGNIFICATIVAS**

USA

Graduate School of Business Administration
Harvard University
Graduate School of Business
Stanford University
The Wharton School
University of Pennsylvania
The Sloan School of Management
Massachusetts Institute of Technology
The Graduate School of Business
University of Chicago

EUROPA

Institut Supérieur des Affaires
ISA
London Business School
LBS
Rotterdam School of Management
RSM
Institut Européen d'Administration des Affaires
INSEAD
International Management Development Institute
IMEDE

ESPAÑA

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa
IESE
Instituto de Empresa
IE
Escuela Superior de Administración de Empresas
ESADE
Escuela de Organización Industrial
EOI
Escuela Superior de Técnicos Empresariales
ESTE
Instituto Católico de Dirección de Empresas
ICADE
Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing
ESIC
Escuela de Negocios
ESDEN

que se les da es meramente técnica, basada fundamentalmente en los estudios de contabilidad y comercio, de acuerdo con el nivel de conocimientos que sobre estos temas existía en aquellos momentos.

Durante mucho tiempo, las escuelas de comercio fueron el crisol donde se formaron la mayoría de directivos españoles, pero a partir de la creación de las facultades de Ciencias Económicas éstas empiezan a compartir esa la-

bor, sobre todo a medida que van introduciendo en sus planes de estudio un mayor contenido sobre temas empresariales. Este proceso concluye en 1970, con la desaparición de las escuelas de comercio y su conversión en es-

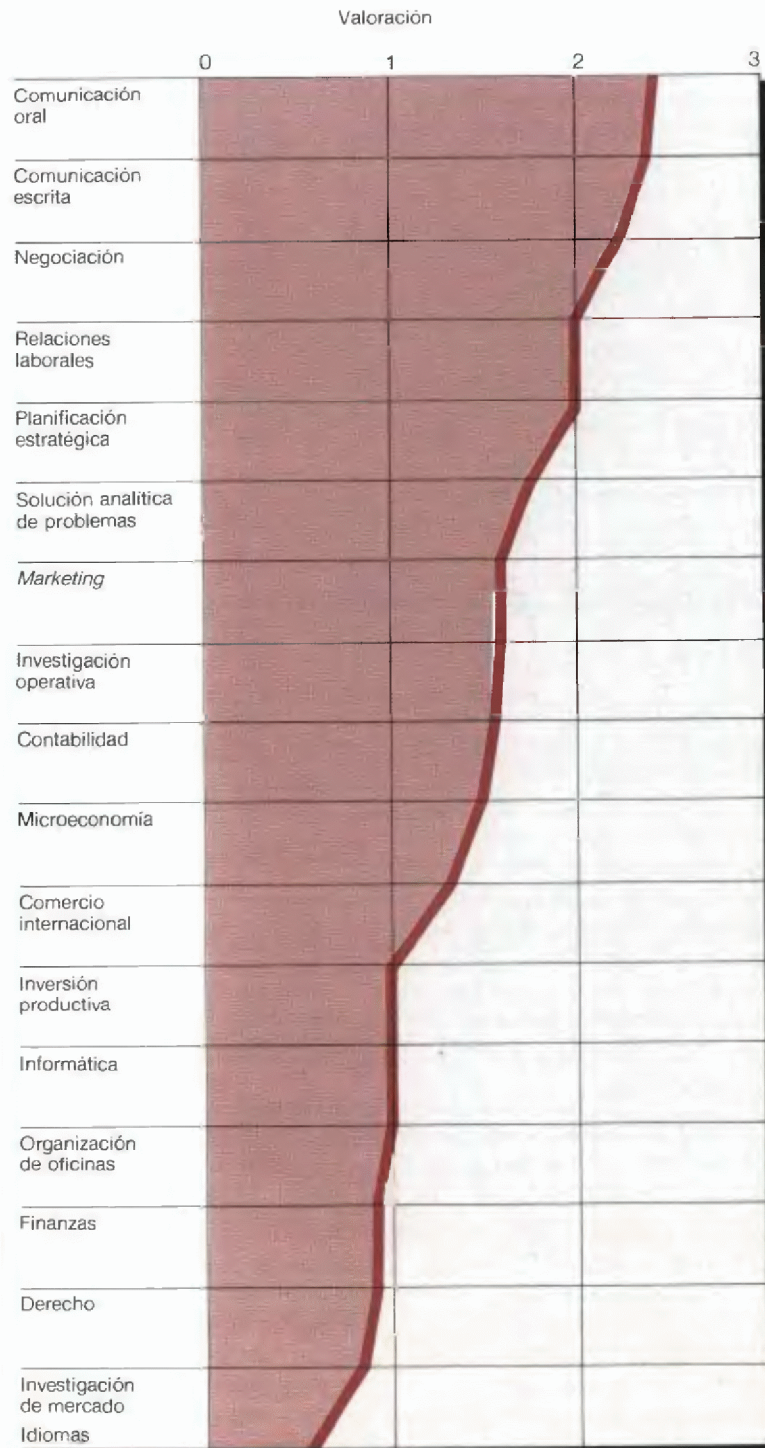
cuelas universitarias de estudios empresariales, que se integran como centros de primer ciclo universitario en el sistema de enseñanza pública dominado por las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales.

Pero ya antes habían empezado a aparecer instituciones privadas complementarias a las públicas, con una mayor especialización en la formación empresarial. Así, en 1916 se funda la Universidad Comercial de Deusto con una clara dedicación a la formación de empresarios, por lo que en justicia hay que considerarla la primera escuela de negocios que se crea en España. En 1956, se funda en San Sebastián la Escuela Superior de Técnicos Empresariales (ESTE); en 1957, el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), en Barcelona; en 1958, también en Barcelona, la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE); en 1960, el Instituto Católico de Dirección de Empresas (ICADE), la mayoría de ellos con una marcada influencia de la Harvard Business School.

En España, pues, se puede decir, a modo de síntesis, que existen dos grupos de instituciones que ofrecen enseñanzas orientadas a la formación del directivo de empresa: las públicas (escuelas y facultades universitarias de Ciencias Económicas y Empresariales), que imparten estudios de primer y segundo ciclo de licenciatura, y las privadas, con estudios de postgrado y especialización.

Si bien en el campo de las escuelas y facultades públicas existe una cierta uniformidad, controlada por el Ministerio de Educación, en el ámbito de los centros privados existe una cierta anarquía, al no estar sometidas

GRAFICO 1 PERFIL IDEAL DE UN PROGRAMA DE FORMACION DE DIRECTIVOS



a más control que el del mercado y poder utilizar indiscriminadamente el título de Master, cualquiera que sea la duración, seriedad y nivel de los estudios que imparten. En un intento de remediar esta situación, se ha creado la Asociación Española de Grandes Escuelas de Dirección de Empresas, a semejanza de la American Association of Collegiate Schools of Business que en Estados Unidos, y por delegación del Council of Education, acredita el nivel de estos centros. Pero en España se trata de otra iniciativa privada cuya efectividad sólo el mercado podrá refrendar.

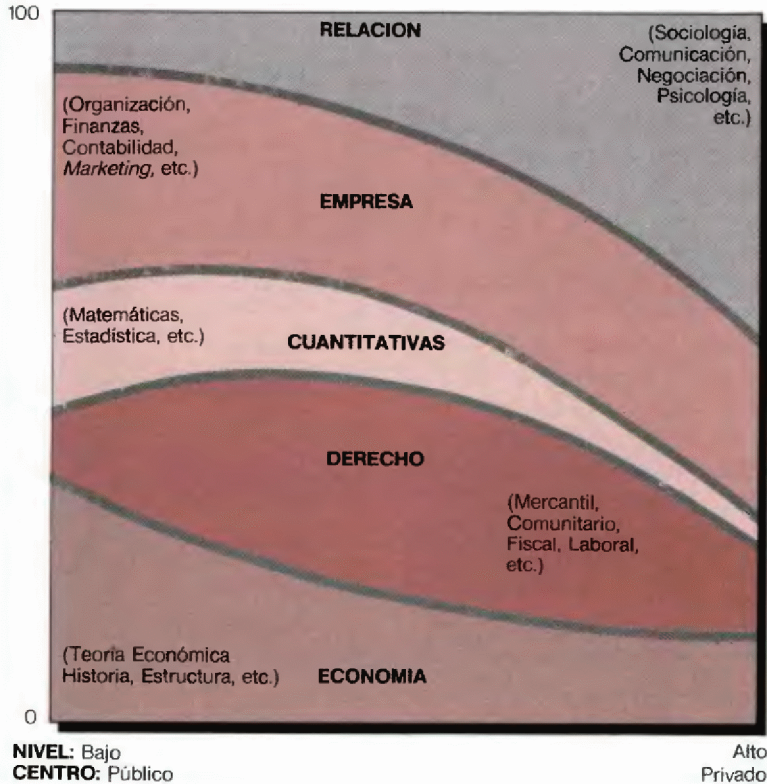
Otro factor interesante a este respecto es la aparición, en los últimos tiempos, de escuelas de negocios creadas por instituciones financieras, como la Madrid Business School del Banco Español de Crédito o la Escuela de Negocios de la Caja de Ahorros Municipal de Vigo. Al mismo tiempo, también en el ámbito de las instituciones públicas, se han puesto en marcha programas de Master, bien al amparo de institutos universitarios o directamente por las universidades, en uso de las atribuciones que sobre títulos propios les concede la Ley de Reforma Universitaria. Es posible que la solidez, seriedad, y sobre todo estabilidad, de estas instituciones contribuya a aclarar algo el panorama.

No obstante, a pesar de que estos centros son los expresamente orientados a la formación empresarial, como refleja el estudio de Rodríguez (1989), cuadro n.º 1, hasta hace poco sólo una pequeña parte de nuestro empresario había recibido una formación económica, si bien la tendencia apunta claramente a un incremento de empresarios con estudios de Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales.

GRAFICO 2 DIFERENCIAS ENTRE TIPO DE CENTRO Y NIVEL DIRECTIVO

CONTENIDO (%)

100



PLANES DE ESTUDIO

A partir de un reciente estudio realizado por el Hatfield Polytechnic y otro sobre tema similar, aunque con diferente enfoque, de Díez y Prado (1975), se ha confeccionado el perfil ideal, desde el punto de vista de los empresarios, de lo que debería ser el contenido de un programa de formación de directivos que se recoge en el gráfico 1.

La relación de materias y su importancia está en consonancia con la naturaleza de la actividad que realiza el empresario. Esta tiene una gran carga de tipo con-

ceptual, de análisis y reconocimiento de problemas y oportunidades, de relación de éstos con el esquema teórico correspondiente, para, finalmente, llegar a una conclusión en forma de decisión. Gran parte de este trabajo se desarrolla a través de relaciones, con trabajadores, clientes, proveedores, competidores y resto de la sociedad, por lo que no es raro que las habilidades de comunicación ocupen el primer lugar en la lista de capacidades deseables del empresario, mientras que los conocimientos técnicos o funcionales se sitúan en un lugar de importancia menor. Esta es la razón por la que los

empresarios son fácilmente intercambiables, incluso entre empresas de diferentes características, pues lo que desarrollan preferentemente es su habilidad para tomar decisiones, cualquiera que sean las características concretas del problema al que se enfrentan.

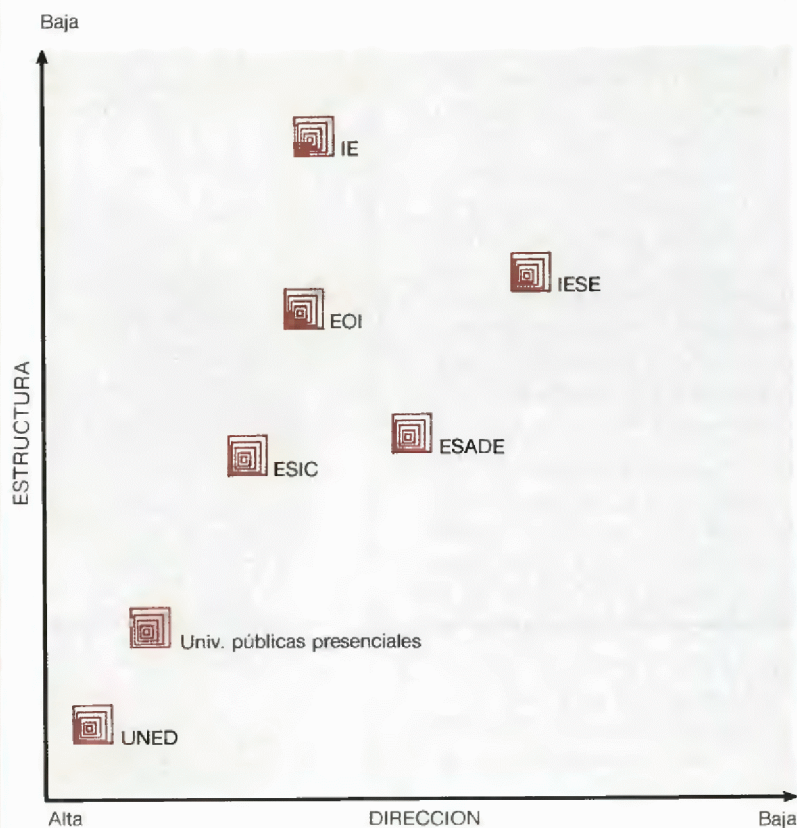
Un trabajo de Kotter (1982), recogiendo el resultado de una amplia investigación entre los empresarios americanos, pone de manifiesto que el empresario pasa la mayor parte de su tiempo de trabajo conversando con otros, lo que contrasta con la idea que se deduce de los modelos de teorías sobre la dirección, que nos llevarían a un empresario encerrado en su despacho, planificando estrategias, estudiando alternativas y resolviendo problemas utilizando métodos cuantitativos.

Por el contrario, los empresarios actuales han descubierto que es a través del contacto vivo y directo con la realidad como mejor pueden captarla, descubrir oportunidades, enriquecer su mente con ideas nuevas y frescas y desarrollar su espíritu creativo.

En España, sin embargo, no existe uniformidad en los contenidos reales de los diferentes programas de formación empresarial. Desde luego, la mayor distancia se encuentra entre los cursos de especialización, que por su propia naturaleza se concentran sobre un grupo reducido de temas. Pero también esa diferencia es notable entre programas generales, como pueden ser los de Master y Licenciatura. Aquí las diferencias están marcadas por dos factores básicos: el tipo de centro y el nivel directivo al que se orientan.

El gráfico 2 ilustra la situación. Cuanto más bajo es el nivel,

**GRAFICO 3
GRADO DE ESTRUCTURA Y DIRIGISMO**



existe una mayor carga de conocimientos técnicos y funcionales, mientras que los enfocados a niveles de alta dirección dedican más atención al desarrollo de las cualidades personales y aptitudes políticas y estratégicas, lo que está en consonancia con las necesidades reales del directivo, quien, a medida que asciende, hace menos uso del conocimiento técnico y detallado para utilizar más el fundamental y general. Por su parte, el extremo izquierdo de la figura recoge la distribución actual de materias dentro de los planes de estudio vigentes en las facultades de Ciencias Económicas y Em-

presariales (sección empresariales), tomada del trabajo de Orti-gueira (1986), mientras que hacia la derecha se reflejan los datos relativos a centros privados, lo que nos lleva a pensar que la enseñanza pública está más orientada a cubrir las necesidades de formación del directivo de nivel medio, mientras la privada apunta hacia la alta dirección.

MÉTODOS DE ENSEÑANZA

En cuanto a los métodos de enseñanza, los podemos analizar atendiendo a dos características

básicas: la mayor o menor estructuración de los contenidos y el grado de dirigismo en su desarrollo. Las dos posiciones extremas serían:

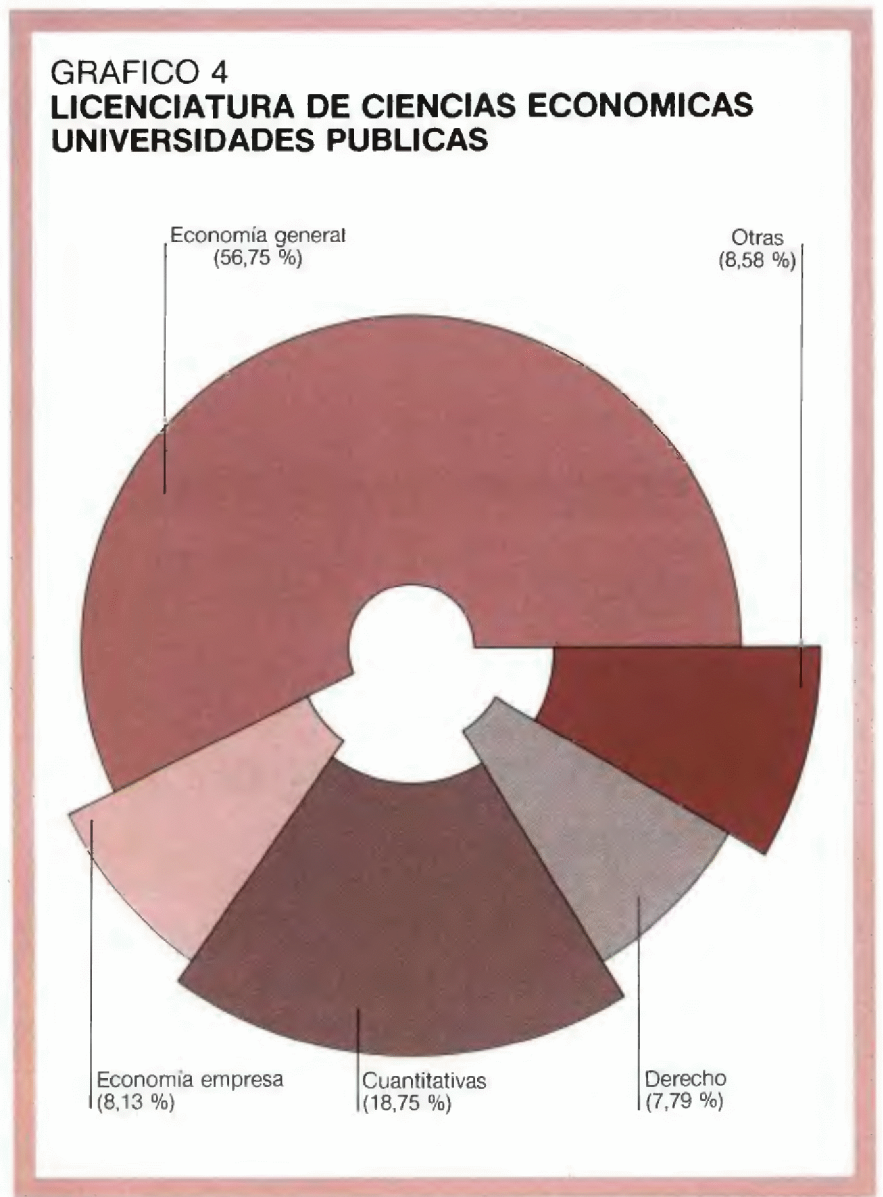
a) Clase formal, muy estructurada, con contenidos específicos hacia los que se dirige con rigor al alumno. Tanto profesor como alumno conocen previamente la situación y, por lo tanto, existe un alto grado de control sobre lo que se va a aprender. Hay, sin embargo, pocas oportunidades para que los alumnos desarrollen sus potenciales a través del intercambio de ideas con sus compañeros.

b) Libertad en la elección de contenidos y en su desarrollo. Generalmente, la enseñanza se realiza en grupos a los que el profesor simplemente plantea una situación, ante la cual el grupo se organiza para identificar los problemas, explorar posibles soluciones, buscar técnicas y teorías, para finalmente proponer una solución.

También en este apartado el grado de estructuración y dirigismo en la impartición de las enseñanzas está en clara relación con el tipo de institución. Los centros públicos, en su mayor parte, utilizan la clase formal como método, mientras que los privados hacen un extenso uso del método del caso y, en general, un menor grado de estructuración y dirigismo. El gráfico 3 ilustra, a este respecto, las diferencias entre algunos centros.

PERSPECTIVAS FUTURAS

Hoy día no cabe duda de la utilidad y necesidad de una formación permanente del directivo. La empresa se ha dado cuenta

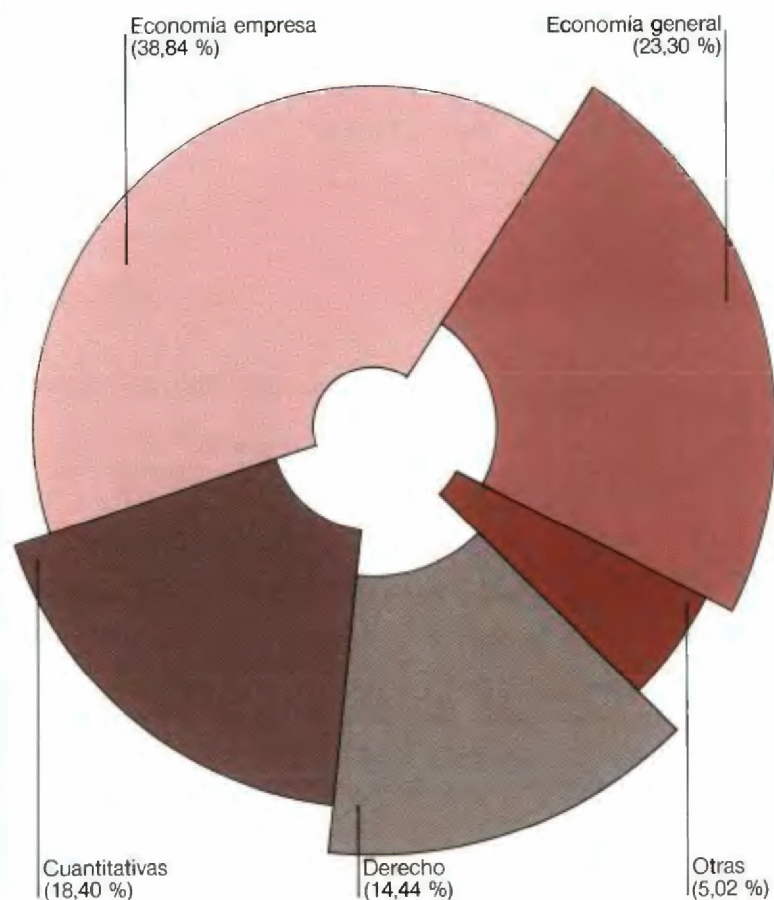


de que sólo la práctica continuada no es suficiente, por un lado, por el continuo avance y globalización del conocimiento y, por otro, por la necesidad de comprender un entorno cada vez más complejo. Es por eso por lo que muchas empresas, incluso aquellas que disponen de sus propios centros de formación, envían a sus directivos a realizar programas de especialización o postgrado en instituciones exteriores; no sólo por actualizar sus cono-

cimientos, sino porque adquieren esa visión de conjunto y poder de abstracción que el enfoque más teórico y universal puede proporcionar. Se trata, en cierta forma, de encontrar la teoría que hay detrás de la práctica, puesto que se ha demostrado que el mejor profesional es aquél que es capaz de poner las teorías en práctica.

Sin embargo, tampoco hay que olvidar que la formación em-

**GRAFICO 5
LICENCIATURA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDADES PUBLICAS**



idea de Hall (1983) de que el empresario requiere, sobre todo, una formación eminentemente humanística que refuerce y desarrolle sus cualidades creativas y relacionales, pues considera que hoy día la empresa no busca una determinada titulación, sino más bien una determinada persona que tenga, sobre todo, la habilidad de relacionarse con personas y entornos muy diferentes. Ante este enfoque, no es raro, por tanto, encontrarnos con escuelas de negocios como la de Arthur D. Little (una de las mayores empresas de consultoría americanas), cuyo plan de estudios nos induciría a pensar que estamos ante una facultad de Letras, con asignaturas como Literatura, Historia, Sociología, etc., es decir, materias con un gran potencial interpretativo del entorno empresarial.

Por último, es digno de tener en cuenta el creciente grado de internacionalización que están sufriendo las enseñanzas empresariales en Europa, con el estímulo del Programa Erasmus de la Comunidad Económica, bien mediante el intercambio de alumnos entre centros o a través del montaje de programas mixtos, en los cuales el alumno tiene que estudiar cada periodo en un país diferente.

presarial no lo es todo; es más, hay buenos empresarios que nunca pasaron por un centro de formación. En el mejor de los casos, cuando el empresario actúa, combina lo que ha aprendido de la experiencia y una parte de lo que se le ha enseñado con las cualidades personales que posee, y que seguramente son las que le permitieron ser admitido en el centro.

En cuanto a lo que se debe enseñar, habrá que meditar sobre

la idea de Weik, cuando afirma, en la obra de Peters y Waterman (1984), que el empresario debe tender más a la improvisación que a la predicción, prestar más atención a las oportunidades que a los obstáculos, descubrir nuevos planes en lugar de aferrarse a los antiguos, provocar la controversia en lugar de buscar la serenidad, y estimular la duda y la contradicción más que la confianza.

Todo lo anterior nos lleva a la

CUADRO N.º 1

ESTUDIOS REALIZADOS
(Porcentajes)

| | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Derecho | 17,61 | 22,11 | 21,61 | 22,97 | 15,60 |
| Económicas y Empresariales | 26,83 | 27,76 | 22,53 | 30,62 | 35,01 |
| Ingeniería | 27,04 | 24,82 | 32,18 | 27,51 | 27,56 |
| Otras licenciaturas | 8,81 | 6,88 | 6,21 | 5,50 | 5,89 |
| Otros estudios | 19,71 | 18,43 | 17,47 | 13,40 | 15,94 |

CUADRO N.º 2

DISTRIBUCION POR AREAS EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES PUBLICAS
CIENCIAS ECONOMICAS

| AREA | FACULTAD | UNIVERSIDADES PUBLICAS | | | | | | | |
|---------------------|----------|------------------------|----------|-------------------|--------------------|--------|-----------|--------------------|-----------------|
| | | Alcalá | Alicante | Barcelona Central | Barcelona Autónoma | Bilbao | La Laguna | Madrid Complutense | Madrid Autónoma |
| Economía | | 64,29 | 60,08 | 46,32 | 53,35 | 59,63 | 60,71 | 63,36 | 51,57 |
| Empresa | | 7,14 | 9,85 | 13,24 | 7,14 | 5,51 | 7,14 | 3,45 | 8,77 |
| Cuantitativas | | 17,86 | 21,34 | 13,24 | 16,96 | 23,39 | 17,86 | 15,95 | 25,26 |
| Derecho | | 7,14 | 3,81 | 11,76 | 1,07 | 5,96 | 5,36 | 3,45 | 6,42 |
| Otras | | 3,57 | 4,92 | 15,44 | 21,08 | 5,51 | 8,93 | 13,79 | 7,98 |
| | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

| AREA | FACULTAD | UNIVERSIDADES PUBLICAS | | | | | | | |
|---------------------|----------|------------------------|--------|--------|----------|---------|--------|----------|------------|
| | | Murcia | Oviedo | Málaga | Santiago | Sevilla | UNED | Valencia | Valladolid |
| Economía | | 53,57 | 58,06 | 55,72 | 56,16 | 51,85 | 56,67 | 59,30 | 56,96 |
| Empresa | | 10,71 | 6,45 | 7,28 | 7,69 | 11,11 | 6,67 | 10,01 | 7,94 |
| Cuantitativas | | 21,43 | 19,36 | 18,21 | 17,69 | 18,52 | 20,00 | 16,68 | 16,12 |
| Derecho | | 10,71 | 9,68 | 11,22 | 7,69 | 14,81 | 10,00 | 7,01 | 8,63 |
| Otras | | 3,58 | 6,45 | 7,57 | 10,77 | 3,71 | 6,66 | 7,00 | 0,35 |
| | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Fuente: Ortigueira, M. (1986).

BIBLIOGRAFIA

DIEZ, L., y PRADO, C. (1975): «Los estudios de Ciencias Económicas y Empresariales desde el punto de vista de la empresa», *Económicas y Empresariales*, n.º 1.

HALL, P. (1983): «Surprise! Liberal arts students make the best managers», *Business Week's Guide to Careers*, otoño-invierno.

KOTTER, J. (1982): «What effective general managers really do?», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.

ORTIGUEIRA, M. (1986): «Ciencias Económicas versus Ciencias Empresariales: el ajuste de la oferta universitaria a la demanda social», Comunicación al I Congreso de Economistas y de Economía de Galicia.

PETERS, T., y WATERMAN, R. (1984): *En busca de la excelencia*, Plaza y Janés.

RODRIGUEZ, J. (1989): «El euroejecutivo español», *Revista ICADE* (en prensa).

SUÁREZ, A. (1983): «Los estudios de Economía de la Empresa en la Universidad española», *Economistas*, n.º 2.

CUADRO N.º 3

**DISTRIBUCION POR AREAS EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES PUBLICAS
CIENCIAS EMPRESARIALES**

| AREA \ FACULTAD | Alcalá | Alicante | Barcelona Central | Barcelona Autónoma | Bilbao | La Laguna | Madrid Complutense | Madrid Autónoma |
|---------------------|--------|----------|-------------------|--------------------|--------|-----------|--------------------|-----------------|
| Economía | 21,43 | 24,92 | 34,35 | 31,44 | 19,90 | 18,59 | 26,56 | 17,73 |
| Empresa | 37,50 | 36,89 | 25,39 | 43,72 | 36,99 | 40,57 | 36,50 | 18,94 |
| Cuantitativas | 14,28 | 21,31 | 18,40 | 16,00 | 23,81 | 20,28 | 18,75 | 16,67 |
| Derecho | 21,43 | 13,61 | 15,89 | 4,84 | 15,90 | 14,64 | 9,06 | 13,12 |
| Otras | 5,36 | 3,27 | 5,97 | 4,00 | 3,40 | 5,92 | 8,13 | 3,54 |
| | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

| AREA \ FACULTAD | Murcia | Oviedo | Málaga | Santiago | Sevilla | UNED | Valencia | Valladolid | Zaragoza |
|---------------------|--------|--------|--------|----------|---------|--------|----------|------------|----------|
| Economía | 35,00 | 27,27 | 20,88 | 25,69 | 14,17 | 19,35 | 19,35 | 16,36 | 23,26 |
| Empresa | 25,00 | 36,36 | 42,31 | 41,28 | 50,00 | 32,26 | 42,34 | 49,09 | 34,01 |
| Cuantitativas | 21,43 | 15,15 | 19,14 | 18,35 | 14,17 | 19,35 | 19,35 | 14,54 | 21,80 |
| Derecho | 13,57 | 15,15 | 13,92 | 11,01 | 18,33 | 22,58 | 14,92 | 13,64 | 13,85 |
| Otras | 5,00 | 6,07 | 3,75 | 3,67 | 3,33 | 6,45 | 4,04 | 6,37 | 6,98 |
| | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Fuente: Origueira, M. (1986).

CUADRO N.º 4

**CONTENIDO POR MATERIAS DE ALGUNAS ESCUELAS
DE NEGOCIOS ESPAÑOLAS**

| | IEESE | Instituto de Empresa | ICADE | MBS | ESDEN |
|-------------------------------------|-------|-------------------------|-------|-----|-------|
| Dirección Comercial | X | X | X | X | X |
| Marketing Internacional | | | | | X |
| Publicidad | | | X | | |
| Contabilidad Financiera | | X | X | | X |
| Contabilidad de Gestión | X | X | X | | X |
| Control de Gestión | X | X | X | X | X |
| Auditoría | | | X | | |
| Gestión de Información | | | | | |
| Dirección Financiera | X | X | | | |
| Dirección de Banca | X | X | | | |
| Bolsa y Mercados Financieros | X | X | | | |
| Finanzas Internacionales | X | X | | | |
| Comportamiento Organizaciones | X | X | X | | |
| Dirección Personal | X | X | X | | |
| Dirección Producción | X | X | X | | |
| Dirección Innovación | | X | | | |
| Dirección Estratégica | X | X | | | |
| Dirección General | X | | | | |
| Creación Empresas | | X | X | | X |
| Entorno Económico | X | X | X | | X |
| Sistema Financiero | | X | X | | |
| Métodos Cuantitativos | | X | X | X | |
| Análisis Decisiones | X | X | | X | X |
| Métodos Estadísticos | X | X | | X | |
| Derecho Empresarial | X | X | X | | X |
| Informática | X | X | X | | |
| Ética Empresarial | X | | X | | |
| CEE | X | | X | | X |
| Microeconomía | X | | | X | |
| Macroeconomía | X | | | | |
| Política Económica | X | | | | |
| Política Industrial | X | | | | |
| Dirección PYME | X | | | | |
| Sistemas Abiertos | | | | X | |
| Desarrollo | X | | | | X |
| Negociación | | | | | X |
| Comunicación | | | | X | |