

La primera parte de esta sección recoge las respuestas de tres catedráticos, expertos en temas empresariales —los profesores Serra i Ramoneda, Suárez Suárez, y Valero y Vicente—, a las cuatro preguntas que les fueron planteadas por la Redacción de nuestra Revista, tendentes a conocer su opinión sobre la evolución de la imagen del empresario en nuestra sociedad; sobre la respuesta de nuestro empresariado a los retos planteados por la incorporación de España a la CEE; sobre la adaptación de nuestros empresarios y directivos a las nuevas técnicas de gestión empresarial, y sobre la suficiencia y adecuación de las enseñanzas relacionadas con la gestión y dirección de empresas en nuestro país.

Los tres entrevistados parecen estar de acuerdo en que, tras un período de incompreensión y rechazo de la imagen del empresario, ésta ha empezado a mejorar; aunque el profesor Valero más bien expresa esta opinión en forma de deseo y el profesor Serra matiza que, en realidad, esta creciente popularidad se refiere más bien a personajes del mundo financiero e inmobiliario que han conseguido hacer fortuna en «unas pocas y rápidas operaciones especulativas».

Por otra parte, opinan que los esfuerzos de adaptación del empresariado español a los retos que se le plantean con la adhesión a la CEE comenzaron antes de producirse ésta, aunque de una forma un tanto irregular y quedando aún muchos problemas (especialmente de marketing y financiación) pendientes de resolver.

Apuntan, asimismo, que en los últimos años se han llevado a cabo muy serios esfuerzos de adaptación por parte de los empresarios españoles a las nuevas técnicas de gestión, consiguiendo así que la del management comience a dejar de ser la revolución pendiente de la empresa española. De cualquier modo, este esfuerzo de adaptación no es general y debe ser muy matizado por sectores (el profesor Serra lo aprecia menos en la banca tradicional y los servicios), por tamaños (el profesor Suárez señala cómo en el sistema empresarial español predominan las pequeñas y medianas empresas, en las que esta evolución se percibe menos) y por la finalidad a la que se aplican esas nuevas técnicas (el profesor Valero señala que aplicar una técnica más moderna o una forma de organización más reciente «no es más prudente y eficaz de por sí», sino en función de su encaje práctico para cada empresa concreta).

Finalmente, los entrevistados se muestran unánimemente insatisfechos respecto a la enseñanza relacionada con la gestión y dirección de empresas. En principio, la impresión que se deduce de sus respuestas es que las enseñanzas oficiales son excesivamente genéricas, demasiado teóricas y con frecuencia inútiles, y están necesitadas de una reforma a fondo, en el sentido de una mayor diversificación y selectividad. Por lo que respecta a las privadas, creen que, salvo las excepciones de todos conocidas —muy selectivas intelectual y económicamente—, en el resto prolifera la improvisación.



Antoni Serra i Ramoneda

Catedrático de Economía de la Empresa
de la Universidad Autónoma de Barcelona

—La empresa tiene un importante papel en el desarrollo de nuestra sociedad. ¿Considera Vd. que en los últimos años ha mejorado la imagen social del empresario en España? ¿En qué aspectos se ha producido dicho cambio de actitud, si es que existe, y qué aspectos constituyen todavía un obstáculo en este terreno?

—La respuesta a esta primera pregunta no puede ser sino afirmativa, pero con reparos. Afirmativa porque, después de unos años en que fue blanco de todas las críticas, hoy la figura del empresario está en el candelero, como atestiguan las numerosas páginas que la prensa de todo tipo le dedica. Con reparos, por cuanto implícitamente se limita la definición de empresario a aquellos personajes del mundo financiero o inmobiliario que han tenido la suerte, la habilidad o el oportunismo necesarios para realizar una fortuna con unas pocas y rápidas operaciones especulativas. Se ignora u olvida, en cambio, a quienes en el mundo industrial se preocupan de las decisio-

nes que han permitido a las empresas sobrevivir y asentarse sobre bases sólidas a largo plazo. Quienes se ocupan de mejorar e innovar los productos o de reducir los costes para, puntualmente, conseguir unos beneficios que, a menudo, no son una proporción extraordinaria del capital invertido. Son éstas las figuras que hacen progresar un país, aunque no tengan la espectacularidad de un torero, un futbolista o un mago de las finanzas.

—Nuestra incorporación a la Comunidad Europea ha supuesto —y está suponiendo— un cierto revulsivo para muchas empresas. ¿Cuál es la valoración que Vd. hace en estos momentos de la respuesta del empresariado español a los nuevos retos? ¿Qué problemas o aspectos estima que deberían preocupar más a corto y a medio plazo?

—Las empresas españolas llevan muchos años con la vista puesta en la Comunidad Europea, y han hecho un esfuerzo considerable para hacer frente al reto que indudablemente supone. De todas maneras, quedan puntos por corregir. Los más importantes son, probablemente, la atención a la calidad del producto y a las exigencias del consumidor, así como a la disminución del coste financiero. La verdad es que el clima de euforia especulativa que reina desde hace algún tiempo más bien perjudica que favorece estas mejoras.

—Las técnicas de gestión empresarial y, en muchos casos, las formas de organización de las empresas están variando sustancialmente en los últimos años. ¿Cree Vd. que se están produciendo avances adecuados entre nuestros empresarios y directores para adaptarse con rapidez a las nuevas exigencias y estilos de management?

—Es peligroso generalizar, pues el mundo de las empresas es muy variopinto. No obstante, mi impresión es que ha habido un cambio sustancial, a mejor, en las formas y los modos de gestión en el mundo industrial. No estoy tan seguro de que el fenómeno haya sido similar en la banca tradicional y en los servicios.

—Las enseñanzas relacionadas con la gestión y dirección de empresas, en sus distintas facetas, ¿están adaptadas a las necesidades reales del momento? En su opinión ¿qué sobra y qué falta en este variado campo de la formación de futuros empresarios y directivos?

—La verdad es que, a pesar de los cambios

habidos, y sobre todo anunciados, el campo de la enseñanza deja que desear, sobre todo en el ámbito universitario. Aunque suene a tópico, la culpa reside en la masificación. Porque las materias propias de la dirección y gestión de la empresa exigen una enseñanza muy personalizada, ya que están poco formalizadas y se han de apoyar sobre casos prácticos. Las exigencias didácticas del Derecho Civil o de la Historia de España, pongamos por caso, son muy distintas de las de la dirección estratégica de la empresa. Y la Universidad española ha sido concebida con la mente puesta en el Derecho Civil, sea ello dicho con todos los respetos por tan importante materia. Por ello, son instituciones privadas o para-públicas, que practican una selectividad a ultranza, por vías de exigencia intelectual o/y económica, las que destacan en este campo de la formación de directores. La Universidad pública probablemente sólo cubrirá esta laguna si se rebaja a cuatro años la duración de los estudios de licenciatura y seguidamente se crean programas tipo *master*, o parecidos, con medios y con *numerus clausus*.



Andrés-Santiago Suárez Suárez

Catedrático de Economía de la Empresa
de la Universidad Complutense de Madrid

—*La empresa tiene un importante papel en el desarrollo de nuestra sociedad. ¿Considera Vd. que en los últimos años ha mejorado la imagen social del empresario en España? ¿En qué aspectos se ha producido dicho cambio de actitud, si es que existe, y qué aspectos constituyen todavía un obstáculo en este terreno?*

—Hasta la década de 1960, la figura del empresario en España ha gozado, en realidad, de muy poca estima. A los empresarios se les consideraba, en general, como unos seres siniestros que se enriquecían a costa de los demás. Con razón o sin ella, el vulgo identificaba la figura del empresario con la del especulador, mercachifle o negrero. Los jóvenes que accedían a la Universidad aspiraban a ser médicos, abogados o ingenieros, pero nunca empresarios. A las antiguas escuelas de administración de empresas, o escuelas de comercio, accedían, por lo regular, salvadas algunas honrosas excepciones que siempre

había, bien los hijos de familias humildes que carecían de medios suficientes para estudiar una carrera de mayor rango, o bien los hijos de familias acomodadas que habían sido rechazados por sus calificaciones en otros centros universitarios.

El reconocimiento social de los empresarios ha mejorado notablemente en España en los últimos años. Este cambio comienza a producirse durante los últimos años sesenta y los primeros setenta, en plena época desarrollista, cuando, por primera vez en tiempos modernos, surge y se consolida una clase empresarial de cierta entidad. Fue por aquel entonces cuando la sociedad española en general, o cuando menos una parte importante de ella, percibió que el fortalecimiento de esa clase empresarial tenía algo que ver con el gran progreso económico que se estaba produciendo. Pero continuaba habiendo, sin embargo, una parte muy importante de la población española que se negaba a reconocer el valor social de la función empresarial por razones políticas e ideológicas. Se identificaba la emergente clase empresarial española con el régimen autocrático nacido de la guerra civil, que se veía reforzado por el progreso económico que los empresarios propiciaban. Fue después del advenimiento del régimen de libertades cuando el empresario español alcanzó un reconocimiento social bastante generalizado entre los diferentes grupos políticos y clases sociales.

Hoy día existen empresarios y hombres de empresa que igualan en popularidad a las primeras figuras del mundo del espectáculo, incluidos el fútbol y el toreo. En general, se acepta que los empresarios son necesarios para que haya empresas, y las empresas son buenas para que haya trabajo y bienestar económico. Hasta los años setenta, la mayoría de los estudiantes que accedían a los centros universitarios de administración de empresas o ciencias empresariales eran de ideales más bien conservadores. En la actualidad, sin embargo, las cosas han cambiado considerablemente. El número de estudiantes matriculados en las escuelas de administración de empresas o ciencias empresariales ha aumentado extraordinariamente durante las dos últimas décadas. Los ejemplos de países como los Estados Unidos de América y la mayoría de los de la Europa comunitaria, que alcanzaron un extraordinario progreso económico y bienestar social por medio de un orden económico de mercado, en el que la empresa privada tuvo —y sigue teniendo— singular protagonismo, pesan mucho en el ánimo del ciu-

dadano medio. El fenómeno de la reprivatización de un gran número de empresas públicas, que ha venido teniendo lugar en muchos países occidentales durante los últimos años, a causa de las gigantescas pérdidas que venían acumulando por su deficiente gestión, está constituyendo un ulterior y definitivo argumento en favor del protagonismo de la empresa privada en el juego económico.

Al hablar de empresario, no se puede hacer caso omiso de otra figura o institución muy próxima a él, tanto desde el punto de vista conceptual como funcional. Nos referimos a la figura del directivo, ejecutivo, gerente o *manager*. Un directivo o gerente es, al fin, un empresario por cuenta ajena. Los ejecutivos o directivos constituyen una nueva clase social que tiene también mucho que ver con el gran desarrollo económico de los países occidentales durante los años que siguieron a la conclusión de la segunda guerra mundial. A finales de la década de los sesenta se representó en Madrid, en el Teatro de la Comedia, la obra de Molière «Tartufo», en versión de Enrique Llovet y Adolfo Marsillach. En aquella versión de la comedia de Molière se contenía una crítica mordaz e irónica a la nueva clase social de los ejecutivos, que por entonces comenzaba a tomar cuerpo en nuestro país. El espectacular éxito de dicha representación teatral, en la que se retrataba al hipócrita en la figura del ejecutivo, constituyó para nosotros una clara señal de que en el orden económico-empresarial algo estaba comenzando a cambiar en España.

—Nuestra incorporación a la Comunidad Europea ha supuesto —y está suponiendo— un cierto revulsivo para muchas empresas. ¿Cuál es la valoración que Vd. hace en estos momentos de la respuesta del empresariado español a los nuevos retos? ¿Qué problemas o aspectos estima que deberían preocupar más a corto y a medio plazo?

—Desde la firma del Acta de Adhesión, e incluso con anterioridad, las empresas españolas vienen realizando, en general, un gran esfuerzo de adaptación para hacer frente a los nuevos retos que la integración de España en la CEE les va a suponer. Las organizaciones empresariales y las cámaras de comercio, así como las oficinas e instituciones públicas más directamente relacionadas con el tema, han tratado de informar y alertar desde un primer momento de las consecuencias que la integración de España en la CEE

iba a comportar para las diferentes empresas, regiones y ramas de la actividad económica. La respuesta del empresario español está siendo, en general, muy satisfactoria.

Los empresarios españoles han sabido reaccionar con bastante rapidez para estar presentes en los programas comunitarios que les atañen y solicitar las ayudas de la CEE a que tienen derecho. Con el concurso y ayuda de los poderes públicos, se ha acometido en España un importante proceso de reconversión industrial, iniciado varios años antes de la firma del Acta de Adhesión, que afectó a empresas de sectores tan importantes para la economía nacional como la siderurgia, la construcción naval, componentes electrónicos para automoción, electrodomésticos línea blanca, textil, forja pesada, fertilizantes y calzado. Bastantes empresas privadas están efectuando, por su cuenta y riesgo (como debe ser en un orden económico de mercado), reestructuraciones y reorganizaciones, afanosas de poder competir más eficazmente en el nuevo escenario económico que se avecina.

Durante estos años de adaptación no se han conseguido superar, sin embargo, las seculares debilidades de la empresa española en comparación con las empresas de los países de la CEE más representativos. Concretamente, la empresa española hace un uso excesivo del endeudamiento, sobre todo del endeudamiento a corto plazo, en relación con su capital propio, lo que la hace más vulnerable frente a las vicisitudes del mercado. No se ha promovido la investigación y el desarrollo tecnológico con la intensidad necesaria, aunque algo se ha hecho en este sentido durante los últimos años. Salvada la excepción de unos pocos sectores y empresas, en el sistema económico español existe un gran minifundismo empresarial, las empresas se hallan muy poco diversificadas y sus estilos de dirección son, en general, muy jerárquicos y poco descentralizados. Cuando el peso de las empresas multinacionales que operan en nuestro país es realmente importante, el grado de multinacionalización de la empresa española es todavía muy escaso. Las empresas españolas carecen de redes comerciales propias con suficiente entidad y arraigo para poder competir en igualdad de condiciones con otras empresas extranjeras en los mercados internacionales.

Nos parece que no se debe confiar al capital extranjero en exclusiva la tarea de fortalecer el

sistema empresarial español, ni sólo a las OPAS la misión de racionalizar los tamaños de nuestras unidades productivas con vistas a la fecha del 1 de enero de 1993. Sería mucho más deseable que fueran los grandes grupos empresariales privados, en particular los que se hallan vinculados a grandes entidades o grupos financieros, y las empresas públicas, junto con el concurso del capital extranjero, los protagonistas de todo este proceso.

Como línea de acción a corto plazo, creemos que se debe salvar lo que se pueda de la pequeña y mediana empresa. En un mismo sector, no siempre una empresa grande es más competitiva que una pequeña. La eficiencia productiva de una empresa depende de otros muchos factores o variables, además del tamaño. Hay sectores en los que, por razones técnicas, las empresas tienen que ser de gran dimensión, pero existen otras muchas actividades productivas en las que las pequeñas empresas son más idóneas que las grandes. Sería, desde luego, penoso que, al amparo de la necesidad real que España tiene de contar con empresas y grupos de empresas de mayor tamaño, y bajo el disfraz del fantasma de las economías de escala, se tratara de dar una aparente cobertura de racionalidad económica a operaciones que pueden no tenerla. A los que sinceramente creen en el Eldorado de las economías de escala les deseamos, en todo caso, mejor suerte que a la famosa expedición de Lope de Aguirre.

Por razones diferentes de la de las economías de escala, la gran empresa se está imponiendo incluso en sectores tradicionalmente reservados a los pequeños empresarios. En el asociacionismo y la colaboración interempresarial, así como en la creación de servicios comunes de compra y venta, sobre todo en el exterior, se halla la clave de la supervivencia de este tipo de explotaciones, por las que en la CEE existe bastante preocupación. Las pequeñas y medianas empresas pueden obtener préstamos del Banco Europeo de Inversiones, y subvenciones del FEDER, FEOGA, Fondo Social Europeo, etc. Nuestra defensa de la pequeña y mediana empresa no nos lleva a propugnar, sin embargo, que España sea el gran taller y sus gentes los artesanos de los grandes empresarios europeos. En el equilibrio entre ambas posiciones extremas se halla, a nuestro juicio, el nudo gordiano de la cuestión.

No existe en la CEE una política empresarial, ni siquiera una política industrial común. El obje-

tivo prioritario del Tratado de Roma, o Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea, suscrito en 1957 por los seis países inicialmente firmantes, es la construcción de un *mercado común* a partir de los diferentes mercados nacionales. La libre circulación de las personas, junto con la libre circulación de mercancías y capitales, constituyen los elementos básicos de la noción de *mercado común*. Las reglas de la competencia aparecen expresamente recogidas y desarrolladas en el propio Tratado de Roma, estando prohibidas las prácticas de *dumping*, así como los acuerdos entre empresas, las decisiones de asociación de empresas y las prácticas concertadas que puedan afectar al comercio entre los Estados miembros y que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la competencia. Salvo en los casos que expresamente se señalan, son también incompatibles con el *mercado común*, en la medida en que afecten a los intercambios comerciales entre estados miembros, las ayudas otorgadas por los estados, o mediante fondos estatales bajo cualquier forma, que falseen o amenacen falsear la competencia, favoreciendo a determinadas empresas o producciones.

Por consiguiente, lo que más debe preocupar a corto plazo a los empresarios españoles es la eficiencia productiva o grado de competitividad de sus empresas, debiendo introducir todas aquellas innovaciones o poner en práctica las reformas que contribuyan a la reducción o abaratamiento de sus costes. Y si, además de ser poco eficientes en el orden productivo, perciben subvenciones o ayudas estatales, deben saber que el futuro que les aguarda es más bien poco halagüeño.

—Las técnicas de gestión empresarial y, en muchos casos, las formas de organización de las empresas están variando sustancialmente en los últimos años. ¿Cree Vd. que se están produciendo avances adecuados entre nuestros empresarios y directores para adaptarse con rapidez a las nuevas exigencias y estilos de management?

—Las técnicas de gestión empresarial y los estilos de dirección de la empresa privada han variado sustancialmente, sin duda, durante los últimos años. Pero ese cambio en el *management*, o estilo de dirección, no sólo fue fruto del extraordinario desarrollo experimentado durante los últimos años por la llamada ciencia del *management*, sino que se debió, sobre todo, a los cambios en la propia concepción y desarrollo de la em-

presa y en el entorno, o marco socioeconómico. Frente al hipotético universo económico formado por innumerables pequeñas unidades de producción, que ha servido de referencia para la formulación de determinadas construcciones teóricas, el capitalismo de la postguerra se ha caracterizado por la emergencia de grandes empresas industriales, integradas tanto en sentido horizontal como vertical, de conglomerados empresariales y de corporaciones multinacionales. Desde hace varias décadas estamos viviendo una época histórica marcada por el cambio y la incertidumbre, y de ahí que los estilos de dirección o sistemas de gestión hayan tenido que ser adaptados convenientemente para que las empresas pudieran dar respuesta a las nuevas exigencias de su nuevo medio ambiente o marco económico, social y cultural.

La estructura organizativa y el sistema de gestión depende de la estrategia que la empresa persiga, la cual, a su vez, se halla fuertemente condicionada por la previsible evolución del mercado y del marco socioeconómico en general. La estructura sigue a la estrategia. Una estrategia empresarial de amplia diversificación necesita contar con una estructura organizativa descentralizada. Esta es la principal conclusión a que llega Alfred D. Chandler en su obra *Estrategia y estructura*, publicada en 1962, en la que estudia la evolución histórica de un pequeño grupo de grandes empresas industriales americanas, utilizando datos de los archivos administrativos de las propias empresas. El paso de una organización de tipo jerárquico a una de tipo departamental, y luego a otra de tipo multidivisional, permitió la delegación de deberes y responsabilidades. El personal de los escalones superiores de la pirámide se ocupa fundamentalmente de las decisiones estratégicas, o política a largo plazo de la empresa, mientras que las decisiones tácticas que conciernen a las operaciones cotidianas o rutinarias son competencia de los cuadros y mandos que se hallan situados a niveles inferiores. Los responsables de la «dirección general» o «dirección central» tienen diferentes preocupaciones que los directores de los departamentos. Tienen que coordinar, arbitrar y planificar el empleo de los recursos de la empresa, fijar su tasa de expansión y el reparto entre las diferentes divisiones en función de las fluctuaciones de la demanda, los cambios tecnológicos, los imperativos financieros y las restricciones legales. Los hombres clave en la empresa son, según Chandler, los que reparten los recur-

sos, que desempeñan una función vital en la economía, y a los cuales denomina empresarios. Los *managers* son los hombres que coordinan, arbitran y planifican en función de los medios acordados por los empresarios.

Frente al estilo de dirección tradicional, fuertemente influido por el pensamiento administrativo clásico y neoclásico, y de corte claramente jerárquico y formalista, los nuevos estilos de dirección son mucho más flexibles y abiertos por exigencias del entorno. En los nuevos estilos de *management* se presta mayor atención al diálogo, a la concertación y a la resolución de conflictos que a los aspectos formales de la organización. Se trata de un tipo de administración en el que se utilizan fórmulas participativas y de trabajo en equipo, así como la presupuestación por programas y el control por resultados. Ello no obstante, existe un gran número de pequeñas y medianas unidades de producción, e incluso empresas grandes, que operan en un medio ambiente estable, para las que una organización de tipo jerárquico y formalista suele ser más idónea que una de tipo descentralizado y por objetivos.

Por lo que se refiere al caso concreto de España, no conviene olvidar que el sistema empresarial español se halla integrado fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de tipo familiar, y que el grado de multinacionalización de nuestras grandes empresas es todavía muy escaso. El tipo de empresa industrial que hoy día parece tener más posibilidades de supervivencia y éxito comercial es aquella que no sólo tiene presencia en varios sectores o ramas de la actividad económica, sino que además forma parte de, o tiene estrechas relaciones con, algún grupo financiero importante y ha creado o comprado las empresas comerciales que le abastecen de las materias primas que necesita o le distribuyen los productos que fabrica. Salvada la excepción de algunas empresas públicas y unas pocas empresas industriales privadas ligadas a algún grupo financiero o familiar importante, las empresas de este tipo son todavía muy escasas en España, y las que en la actualidad existen no han alcanzado un grado de multinacionalización suficiente —si es que alcanzaron alguno— para poder competir con otros grupos industriales en el mercado mundial.

La del *management* fue, durante bastante tiempo, la revolución pendiente de la empresa española. Creemos, sin embargo, que durante

los últimos años se han hecho grandes esfuerzos y se han conseguido importantes avances en este terreno. A este proceso de modernización de las estructuras organizativas y los sistemas de gestión de la empresa española han contribuido, de forma positiva, tanto los centros universitarios de economía y administración de empresas como la creciente penetración en nuestro país de las grandes multinacionales extranjeras, sin olvidar la favorable disposición de los empresarios españoles, cada vez más receptivos a todas aquellas innovaciones que, en el orden directivo, productivo, financiero o comercial, puedan mejorar su grado de eficacia y productividad.

Por ser la gran mayoría de las empresas españolas pequeñas y medianas, y de tipo familiar muchas de ellas, los estilos de dirección son bastante más paternalistas en España que en otros países. La prueba de fuego para muchas de estas empresas de tipo familiar tiene lugar cuando, por exigencias de crecimiento o de la dinámica del mercado, el *paterfamilias* tiene que abdicar de una parte de su tradicional poder de decisión, y el estilo de dirección de carácter centralizado y jerárquico tiene que dejar paso a otro más descentralizado y participativo. La incapacidad para hacer este cambio con inteligencia y pragmatismo ha determinado que bastantes empresas pequeñas y medianas florecientes hayan tenido que desaparecer del mercado español durante los últimos años, interrumpiéndose de forma traumática, en estos casos, lo que debería haber sido la forma natural de crecimiento de la empresa española.

—*Las enseñanzas relacionadas con la gestión y dirección de empresas, en sus distintas facetas, ¿están adaptadas a las necesidades reales del momento? En su opinión ¿qué sobra y qué falta en este variado campo de la formación de futuros empresarios y directivos?*

—Son enseñanzas directamente relacionadas con la gestión y dirección de empresas las que se imparten en las actuales escuelas universitarias de estudios empresariales (las antiguas escuelas de Comercio), las facultades y colegios de Ciencias Económicas y Empresariales y las escuelas de administración de empresas privadas. Durante los últimos años han surgido numerosos centros o programas, fruto de la iniciativa privada la mayoría, para impartir cursos de postgrado, o *master*, en alguna de las materias que dan contenido a la moderna administración de empresas. Todo ello

se está haciendo con bastante improvisación, y los «chiringuitos» que ofrecen cursos de *master* en *management*, *marketing*, gestión financiera, contabilidad, informática empresarial, etc., están proliferando por doquier.

Fue durante el último cuarto de siglo cuando los estudios de administración de empresas alcanzaron en la Universidad española un desarrollo realmente espectacular. La moderna administración de empresas es una creación de los Estados Unidos de América principalmente. El resto de los países del mundo han ido siempre por detrás en este campo. Hasta finales de la década de los sesenta, la moderna administración de empresas era en España la gran desconocida. La primera Facultad de Económicas, con un contenido de economía general y macroeconomía fundamentalmente, se creó en Madrid en 1943. Y las escuelas superiores de Comercio, que nacieron en España, al igual que en el resto de los países europeos, durante el siglo XIX, seguían encerradas entre el debe y el haber de los libros de contabilidad, con unos planes de estudio que muy poco tenían que ver con lo que la realidad socioeconómica del país, en ese momento, demandaba.

La apertura al exterior de la economía española que se inició en 1959, y la consiguiente elevación del nivel de vida que siguió al Plan de Estabilización y acompañó a los de desarrollo, hicieron posible que un número creciente de jóvenes graduados españoles aprendieran inglés y pudieran leer revistas americanas especializadas en *management* y materias relacionadas, o pudieran completar sus estudios en universidades americanas. Muchos de ellos, a la vuelta, ejercieron como profesores en la Universidad española. Fruto también de esa apertura al exterior de la economía española fue la llegada a nuestro país de capital extranjero, y con él de nuevas tecnologías productivas y directivas, que fueron siendo asumidas poco a poco por el sistema empresarial español, como consecuencia de los contactos entre las diferentes empresas y el intercambio de ejecutivos a través del mercado de trabajo. Todo ello constituyó el gran revulsivo que las enseñanzas de administración de empresas necesitaban en España.

Por lo que se refiere a las enseñanzas regladas de administración de empresas en la Universidad pública española, que representan más del 90 por 100 de la oferta educativa de esta rama del

saber en nuestro país, creemos que existe un excesivo peso de las enseñanzas teóricas, en detrimento de las de carácter institucional y las relacionadas más directamente con la administración de empresas en sentido estricto. El notable aumento de la matrícula en los centros universitarios de administración de empresas en España durante los últimos años ha determinado que, a veces, se tuvieran que utilizar como profesores de materias específicas de administración de empresas, en una proporción superior a la que hubiera sido deseable, a jóvenes recién licenciados sin ninguna experiencia empresarial. Tampoco se han desarrollado suficientemente todavía, en los centros universitarios de administración de empresas españoles, las enseñanzas de la informática, ni los estudios de *management information system*, de tanta utilidad para la toma de decisiones en la empresa moderna, ni los de auditoría, ni los de administración de personal. Se está, sin embargo, en el camino de todo ello. Pensamos, por otra parte, que la autonomía de las diferentes universidades españolas habrá de servir para que cada una de ellas desarrolle sólo aquellas especialidades de la moderna administración de empresas para las que cuente con más medios y, a su vez, pueda reportar una mayor utilidad social en su ámbito territorial de influencia, y no como ha sucedido hasta ahora, que toda Facultad o Escuela recién creada tenía que partir con tantas especialidades como la que más, sin analizar el coste y el beneficio social de dichas especialidades, acaso porque, aunque el beneficio social no fuera mucho, su coste iba a correr por cuenta del Estado. Y con respecto a la eclosión de los estudios de *master* que desde hace algunos años proliferan por doquier, diremos simplemente que sobra, sobre todo, improvisación.



Antonio Valero y Vicente

Profesor Ordinario de Política de Empresa
en el IESE

Antes de responder concretamente a las cuatro preguntas específicas del cuestionario, me parece necesario hacer una breve introducción.

El empresario, o alto directivo del sector privado, ejerce una profesión basada en la iniciativa libre y personal, una iniciativa a la que tiene derecho como persona, al igual que ocurre con otras muchas iniciativas en la sociedad, culturales y de otros tipos; se trata de una iniciativa que puede llevar a cabo solo o asociado, y para la cual no son necesarios títulos académicos profesionales en ningún país del mundo, creo que por la sencilla razón de que se llega a ser, siempre, mejor o peor empresario principalmente a través del oficio que se adquiere siéndolo. Tener previamente formación académica de uno u otro nivel sirve para algo, y a veces para mucho, pero no es la causa más importante de la buena actuación empresarial, que, repito, procede principalmente del oficio profesional adquirido en la actividad en la empresa.

Para llegar a empresario-alto directivo, hay distintos caminos profesionales, unos breves (en la pequeña empresa, que inicia y desarrolla una persona, se es empresario y alto directivo desde el principio) y otros largos (en la gran empresa, se inicia el trabajo profesional de una persona en un modesto puesto de dirección, o tal vez sólo de administración, y sólo algunos, al cabo de los años, llegan a posiciones de responsabilidad alta y empresarial, es decir, posiciones de responsabilidad global de los resultados de la organización en todos los aspectos, incluidos los económicos).

El contenido profesional del trabajo que hace esta persona que llamamos empresario es diferente del más técnico y de procedimientos que llevan a cabo muchos directivos en empresas de mediano a gran tamaño en cuanto a número de personas.

Me parece, y con este punto de vista enfoco mis trabajos de investigador, profesor universitario y empresario, que el contenido del trabajo del empresario se apoya básicamente en el campo de saber de las ciencias políticas y, por tanto, que el oficio de un empresario se mejora con formación teórica y práctica, sobre la empresa, de naturaleza política.

Me refiero a *política*, en un sentido más o menos científico y aplicado, como *el campo del saber preciso para la consecución de realidades concretas, que son meta común de todas las personas que forman una organización determinada, y que se consiguen con la participación de todas las personas de la organización.*

Si la organización es una nación, los saberes precisos serán la política pública; si la organización es una empresa, se trata de política de empresa. Estas dos y otras políticas tienen un campo de conocimientos que se puede dividir en dos partes: una, común a todas las organizaciones, y otra, especial y específica para cada tipo de organización.

He redactado esta breve introducción con la finalidad de que se entiendan mis respuestas al cuestionario a la luz de mi punto de vista de que el saber básico de la profesión de empresario, en el campo llamado política de empresa, es un saber político, mientras que generalmente los autores y profesores se mueven en el campo de la política de empresa con puntos de vista administrativos y económicos. La profesión de empresario, vista

como profesión política, trabaja en relación con otros saberes no sólo administrativos y económicos, sino también legales, técnicos, geográficos, sociales y de otros diversos contenidos.

—*La empresa tiene un importante papel en el desarrollo de nuestra sociedad. ¿Considera Vd. que en los últimos años ha mejorado la imagen social del empresario en España? ¿En qué aspectos se ha producido dicho cambio de actitud, si es que existe, y qué aspectos constituyen todavía un obstáculo en este terreno?*

—No tengo información suficiente como para poder emitir una opinión seria.

La pregunta sobre la imagen social del empresario en España es global; puede referirse a los empresarios españoles y a empresarios de empresas no españolas que actúen o no en España.

Yo deseo que todos los profesionales españoles entiendan cada vez mejor la función de la profesión de empresario, como los empresarios entienden las otras profesiones de abogado, médico, catedrático, empleado administrativo, funcionario, investigador, etcétera.

—*Nuestra incorporación a la Comunidad Europea ha supuesto —y está suponiendo— un cierto revulsivo para muchas empresas. ¿Cuál es la valoración que Vd. hace en estos momentos de la respuesta del empresariado español a los nuevos retos? ¿Qué problemas o aspectos estima que deberían preocupar más a corto y a medio plazo?*

—Antes de la incorporación de España a la CEE hubo empresarios españoles que abordaron los retos que planteaba la Comunidad y la evolución de España hacia ella; creo que la mayoría de ellos lo hicieron con éxito y, tras la incorporación de España, han aprovechado el adelanto que habían tomado.

Una vez que se ha producido la incorporación, me parece que la respuesta al reto por parte de los empresarios españoles ha sido muy irregular.

A corto y medio plazo, entre otros problemas, creo que los empresarios de España deben tener bien resueltos, en el marco de la Comunidad, temas como la diferenciación de sus productos o servicios, segmentos de mercado que pueden alcanzar, área de compra y de venta en que les conviene operar, procedimientos eficaces de producción que son capaces de aplicar, personal de

todos los niveles operativos y directivos que debe trabajar con ellos, situaciones legales que deben dominar (fiscales, laborales, etcétera).

—*Las técnicas de gestión empresarial y, en muchos casos, las formas de organización de las empresas están variando sustancialmente en los últimos años. ¿Cree Vd. que se están produciendo avances adecuados entre nuestros empresarios y directores para adaptarse con rapidez a las nuevas exigencias y estilos de management?*

—Creo que sí, aunque lógicamente no de manera generalizada ni uniforme. Las exigencias que la evolución de la sociedad y la creatividad empresarial provocan sobre la profesión de directivo son identificadas y valoradas de diferentes formas por diferentes personas; la importancia del plazo en el servicio, del nivel de calidad de éste, de la eficiencia del sistema de producción propio, de la estructura de financiación que es capaz de desarrollar, del nivel de seguridad legal con que se es capaz de operar, y muchos más aspectos como los anteriores, endógenos de la organización-empresa y exógenos a esta organización, pero que forman parte, en ambos casos, de la gestión de cada negocio, son identificados y valorados, repito, de diferente forma, tanto en la teoría como en la práctica de cada empresa concreta, y esto no solamente por los empresarios y directivos, sino por los profesores que enseñan en distintas instituciones.

Entre las causas importantes de estas diferencias de valoración se encuentran la diversidad de modelos o criterios de referencia para apoyar los juicios de valor; modelos o criterios que casi nunca son completos y casi nunca de uso general: esta opinión la aplico tanto a las técnicas de gestión como a las formas de organización a que la pregunta se refiere.

Que los empresarios se adapten a la técnica más moderna o a la más reciente forma de organización que se presenten no es prudente ni eficaz de por sí; normalmente, las técnicas más modernas, tras un período de éxito por su novedad, estabilizan su uso solamente en aquellos casos en que son útiles; por otra parte, frecuentemente, la forma de organización que fue presentada como última solución eficaz es dejada más tarde de lado total o parcialmente porque, por ejemplo, al aplicarla se comprueba su dificultad de encaje real o poca eficacia práctica.

En una situación de esta naturaleza, que, aun-

que breve y sintéticamente, he procurado describir tal como creo que es, el uso adecuado de las técnicas de gestión, o procedimientos, y de las formas de organización depende principalmente de que los profesores enseñen las adecuadas y adecuadamente, y de que los empresarios y directivos actuales y potenciales tengan inteligencia y sentido común adecuados para entenderlas y aplicarlas o no.

—*Las enseñanzas relacionadas con la gestión y dirección de empresas, en sus distintas facetas, ¿están adaptadas a las necesidades reales del momento? En su opinión ¿qué sobra y qué falta en este variado campo de la formación de futuros empresarios y directivos?*

—Creo que sólo parcialmente; me parecen, con frecuencia, excesivamente teóricas y, en parte, inútiles. La situación varía mucho de unas a otras instituciones de enseñanza.

En principio, falta claridad de comunicación entre algunas de las instituciones que enseñan y los alumnos potenciales, quizá por razones tales como desconocimiento general de lo que buscan por parte de los alumnos y descripción deficiente de lo que enseña la institución (no es fácil saber percibir, por dar un simple ejemplo entre varios posibles, si las enseñanzas son más bien teóricas o prácticas, y ambas pueden ser muy útiles, pero cada una para su caso).

Las necesidades reales actualmente son muchas; miles de directivos y empresarios en activo o potenciales desean una formación profesional, y ofrecerles enseñanzas útiles para que avancen en su perfeccionamiento profesional es una actividad de gran importancia social.

Ofrecer esa enseñanza es función de entidades educadoras que pueden estar enmarcadas en distintas formas institucionales, y esto ya les da un carácter específico en cada caso.

La identificación de lo que necesitan los empresarios actuales o potenciales es función principal de la entidad educadora, y también el ofrecerlo específicamente a personas que puedan aprovecharlo; se requiere diferenciación clara y conocida de los programas de enseñanza por parte de la entidad educadora y de los alumnos; se trata principalmente de un tema de eficacia transparente en la enseñanza y el perfeccionamiento, no de prestigio de instituciones.

Mantener viva esta relación «de mercado» re-

quiere, por parte de las entidades educadoras y de los alumnos, una información permanente de las enseñanzas que son útiles, realizando una selección entre las tradicionales y las más novedosas por parte de las instituciones de educación y perfeccionamiento; para hacer la selección adecuadamente, es preciso un campo de información internacional, en principio, porque toda empresa, desde la más local a la más extendida geográficamente, es internacional en alguna medida.