

El Instituto de Estudios Superiores de la Empresa

III

PROGRAMA MASTER EN ECONOMIA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

EN septiembre de 1964, el IESE inició la nueva etapa, la formación para la dirección de empresas de jóvenes con una previa formación universitaria o equivalente. Es decir, tomando como punto de partida una mente adecuadamente formada en unas disciplinas básicas, para fundamentar sobre ella el edificio de una formación empresarial.

En dos «rapports» patrocinados por la OCDE («Issues in Management Education» y «Development of Body of Management Teachers»), se pone de manifiesto cómo en el futuro, la dirección en el campo de la empresa, va a ser de importancia creciente y tendrá que ser gente de formación universitaria la que se prepare para tomar las decisiones que impulsan y desarrollan la vida de la empresa.

Este nuevo Programa se optó denominarlo PROGRAMA MASTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, porque el título «Master» tiene origen latino y vieja raigambre académica, además de ser un título reconocido internacionalmente que identifica en todo el mundo el nivel de estudios en Dirección de Empresas a que se refiere. Esta identificación es mucho más significativa en esta especialidad que en otros campos de estudio a nivel universitario. Facilita además la comprensión del nivel del Programa para los alumnos extranjeros y sirve para distinguir el Programa del IESE de aquellos otros ofrecidos en España o en el resto del mundo, que no requieren una formación universitaria previa, o también de aquellos que, aun dirigidos a postgraduados, por su menor duración o por la inferior dedicación requerida, no pueden llegar a calificarse con esta denominación.

MADUREZ INTELECTUAL

Las actividades empresariales presentan una gama de as-

pectos, entre los que destacan los humanos, los sociales y los económicos, de riqueza y vitalidad tales que provocan un impacto considerable en la sociedad y la economía de los pueblos. De ahí que la empresa sea un elemento cada vez más importante en las estructuras de los países. Ahora bien, las empresas valen, en el fondo, lo que valen los hombres que las dirigen. Si éstos son de valía, las posibilidades de progreso son casi ilimitadas.

En los últimos años se ha venido dando una importancia cada vez mayor a la formación humana y profesional en dirección de empresas.

La dirección de empresas se convierte a través del tiempo, en una profesión que requiere una preparación específica en lo científico y en lo práctico, al igual que las profesiones de ingeniero, abogado, médico, economista, etc.

La formación en dirección de empresas debe ser tal que capacite a los futuros dirigentes para enfrentarse con problemas siempre nuevos, cada vez de mayor trascendencia y de mayor complejidad. Ello es consecuencia de la naturaleza propia de las actividades empresariales y de la creciente influencia e interacción del mundo exterior nacional e internacional sobre la empresa privada.

La experiencia confirma que la formación en dirección de empresas, sólo llega a ser plenamente eficaz cuando encuentra en el alumno una madurez intelectual y humana indispensable para poder comprender plenamente las situaciones complejas que se presentan en la vida de las empresas.

El objeto fundamental del Programa Master es el de proporcionar a los participantes una formación humana y profesional que les capacite para desempeñar funciones de gran responsabilidad en el campo de las empresas e instituciones económico-sociales.

Este Programa Master del IESE busca desarrollar en sus participantes la capacidad de dirección que les permita afrontar con soltura las situaciones más complejas del mundo empresarial. Asimismo, prepararles para que puedan aplicar con seguridad y dominio, desde el principio de su vida empresarial, las técnicas y conocimientos más adecuados a su función directiva. Trata también de avivar en los participantes el sentido de trabajo en equipo, cada vez más necesario ante la complejidad de las situaciones de la vida de los negocios y fomenta en los alumnos una actitud abierta

hacia la dinámica de la vida económica y empresarial, nacional e internacional.

Otro de los factores que puede destacarse es el de crear en los participantes el hábito que les llevará a proseguir en la vida profesional su proceso de formación y perfeccionamiento, como hemos visto anteriormente, tan necesario para el dirigente de hoy.

Acaso pudiera resumirse diciendo que el Programa intenta dar a los alumnos un profundo sentido de la responsabilidad de su misión como hombres de empresa, una preparación adecuada a esa misión de cara a los individuos y a la sociedad.

De esta forma, el IESE, ofrece con el mencionado Programa, una nueva aportación en su tarea de contribuir a la estructuración del mundo empresarial, según las directrices establecidas por la doctrina social católica.

La duración de este Programa Master, de dos años académicos, requiere de los alumnos una dedicación plena, proviniendo la calidad del Programa del alto nivel intelectual exigido no sólo a los profesores, sino a los propios alumnos.

PROCEDENCIA DE LOS ALUMNOS Y BECAS

Los alumnos proceden de diversas Facultades, lo que contribuye a enriquecer el enjuiciamiento de los problemas planteados. Esta procedencia de distintos campos intelectuales, es tenida en cuenta a la hora de la formación individual de cada alumno.

Entre los participantes de este primer año del Programa Master, se encuentran en su mayoría Ingenieros (Industriales, de Caminos, Aeronáuticos), Licenciados en Derecho y en Ciencias Económicas. También se encuentra algún químico, farmacéutico, y Licenciados en Artes Liberales y en Altos Estudios Mercantiles.

La selección de los alumnos se realiza a través de un «test» de inteligencia y madurez mental, expediente académico, etc., a fin de obtener los hombres más adecuados para su función directiva el día de mañana. La selección atiende solamente a las cualidades de valía personal sin tener en cuenta la procedencia religiosa, racial, regional, etc., del candidato.

En el curso 1964-65 para 30 plazas convocadas se presentaron 117 candidatos.

Los alumnos que demuestran reunir las cualidades requeridas, y que no disponen de medios económicos, pueden optar por diversos tipos de ayuda económica. Estas becas deben solicitarse después de haber pasado satisfactoriamente las pruebas exigidas para la admisión de cada alumno.

En este año académico de los 30 alumnos de este Programa Master, 22 han disfrutado de ayuda económica en forma de becas y préstamos, es decir un 70 por ciento del total. De éstos, 13 han recibido ayuda en forma de beca (fondo perdido), que representa un 40 por ciento del total de los participantes.

El IESE pretende hacer asequible su Programa Master a toda persona que posea las aptitudes adecuadas, independientemente de sus posibilidades económicas. De este modo, este Instituto, trata de hacer un servicio a la nación y al mundo empresarial en particular, contribuyendo a fomentar el acceso de los hombres más capaces a los puestos de mayor responsabilidad en las empresas.

NOVEDAD E INTERNACIONALIDAD DEL PROGRAMA MASTER

Con este nuevo Programa, el IESE ha iniciado una actividad docente que ningún otro Centro de Europa de su especialidad ha lanzado todavía, situándose pues España a la cabeza de Europa al cubrir esta necesidad. La experiencia de seis años en una actividad docente de carácter eminentemente práctico como es la formación de dirigentes de empresas que realiza el IESE y el alto nivel alcanzado en el campo de la investigación, al cual nos referíamos anteriormente, son los factores que juegan de manera decisiva para que el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa pueda llevar a cabo esta actividad.

Por último, referente a este Programa Master, tal vez convenga hablar de su carácter internacional, carácter que no puede pasarse por alto cuando el mundo económico debe tenerlo cada vez más en cuenta.

El carácter internacional de este Programa Master del IESE viene dado por los profesores, por los alumnos y por el propio material de estudio que se utiliza en el mismo.

En esta primera promoción se encuentran, aparte de los

españoles de las más diversas regiones, representantes de Argentina, Colombia, Kenia y Filipinas.

COMITE ASESOR

Como órgano permanente de asesoramiento de la Dirección del IESE para lo relacionado con este Programa Master, se ha constituido un Comité formado por cuatro profesores de la «Graduate School of Business Administration» de la Universidad de Harvard y otros tres del IESE, siendo su composición: *Presidente*, Félix Huerta; *Vocales*: José Faus, Franklin E. Folts, Harry L. Hansen, Ralph M. Hower y Dan T. Smith; *Secretario Ejecutivo*: Carlos Cavallé, que es asimismo Director del Programa.

METODOS DE TRABAJO EN EL IESE

Hay materias que se mueven dentro de lo teórico. El problema es distinto cuando se desciende al mundo de la concreción, al de los resultados. Me atreveré a tomar un ejemplo fuera de mi campo con todo el riesgo de desconocimiento que esto supone pero que yo creo aclara ideas. En medicina, pongamos por caso, existe una diferencia clara entre la enseñanza de la Histología y la Anatomía, y la enseñanza de las Médicas, donde debe diagnosticarse y aplicar aquellos conocimientos imprescindibles adquiridos anteriormente.

En el terreno que nos ocupa, será la diferencia entre explicar teoría económica y aplicar estas teorías en la práctica; buscar unos resultados concretos a través de unas decisiones sobre datos más o menos completos, en cada momento de la vida de la empresa.

En la formación de los dirigentes de empresas, la enseñanza que se les dé ha de buscar unos resultados eminentemente prácticos. La teoría será en la mayoría de los casos, la base fundamental sobre la que descansará y se apoyará todo el edificio de la formación, pero no puede olvidarse que lo interesante en el campo concreto de la empresa son los resultados obtenidos y que si éstos no se logran, de nada servirá la teoría anterior que se haya estudiado.

De ahí deriva que en el campo de la dirección de empresas, en los últimos años, hayan adquirido gran importancia los métodos activos para la formación. Su uso es el re-

sultado de serios análisis realizados hasta ahora sobre los procedimientos pedagógicos.

El IESE, a través de sus actividades de investigación y enseñanza, está realizando una notable aportación en España, en este campo.

Entre los métodos activos destaca el método del «caso» que es el que se utiliza en el IESE como base principal del trabajo que han de desarrollar, en labor conjunta, los profesores y participantes.

El IESE lo aplicó por primera vez en nuestro país de modo sistemático. Desde que se implantó por la Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard en 1920, se ha acreditado como muy adecuado para esta clase de formación. Es un método de alta selección que requiere una preparación meticulosa, cuya puesta en marcha pedagógica supone gastos elevados.

No hay que confundir —error en el que han incurrido algunos— el método del caso con la casuística. El método del caso es un procedimiento científico de análisis y síntesis que, permaneciendo en la realidad activa, proporciona conjuntamente información y formación.

Un «caso» es la descripción exacta de la situación de una empresa en un momento determinado. Coloca permanentemente al que lo resuelve ante problemas reales, en los que tiene que actuar como jefe responsable y tomar las decisiones que considere oportunas. Sus reflexiones, inducciones y deducciones son continuamente controladas y dirigidas, con el fin de conseguir una mayor exactitud y provecho.

El método, trata de incrementar la capacidad de decisión racional del hombre de negocios y buscar el incremento de esta capacidad, haciendo pasar al asistente a sus cursos por un conjunto de situaciones empresariales, a través de las cuales enriquece su experiencia, al actuar tomando decisiones dentro de las mismas.

Hoy día está reconocido posiblemente como el método ideal, más experimentado, para el desarrollo de la inteligencia específica del hombre de negocios, al enfrentarle con una amplia variedad de casos reales cuidadosamente seleccionados, en la discusión de los cuales confronta sus ideas y sus juicios sobre los hechos que aporta el caso, con los juicios y las conclusiones de los demás asistentes a la discusión, dando lugar a un enriquecimiento mutuo del más

alto valor pedagógico, cuando se utiliza profunda y científicamente y no se hace una caricatura del mismo.

La experiencia ha comprobado cómo el citado método aumenta su eficacia, cuando es utilizado por hombres de una cierta edad y con una madurez mental, y experiencia en la vida de los negocios, que les aleja de la especulación teórica sin base real.

También se hace uso en el IESE de otros métodos y sistemas, principalmente activos, como «role-playings», «business games», conferencia-coloquio, etc.

Estos métodos activos, que mantienen en estrecha relación a profesores y alumnos, exigiendo una gran colaboración, se complementan, en el Programa Master, con trabajos prácticos en empresas, en especial durante los meses de verano.

LABOR EMINENTEMENTE SOCIAL

Hay una cierta tendencia a estimar sociales aquellas actividades que realizan una finalidad asistencial, desconociendo el valor de otras que por ir a la raíz y a los fundamentos, quizá llevan a cabo una labor que beneficia más profundamente a la sociedad.

El IESE, con sus actividades de investigación en el campo de la empresa y de formación de dirigentes, está realizando un trabajo auténtico y profundamente social, al poner el germen en el interior de las propias empresas, de las que irrumpe después, de una manera natural, pero con fuerza multiplicadora, una transformación social.

En principio, el mismo perfeccionamiento que se pretende, tiene esta proyección, en cuanto que el ejercicio competente de toda profesión repercute de manera directa en beneficio de la sociedad en que se realiza. Una de las cosas más importantes que puede hacerse en una sociedad cualquiera, es la formación de los hombres que la componen.

Lograr que estos dirigentes de empresa estén capacitados para conseguir el rendimiento óptimo de sus empresas, les hace más útiles a la sociedad; el que estos hombres creen y desarrollen empresas, significa que crean y desarrollan puestos de trabajo evitando emigraciones; el que gracias a los buenos métodos logren mantener la marcha de sus industrias frente a la competencia internacional y que por

lo tanto hagan posible aumentar la participación del trabajo en los rendimientos de la empresa, ya sería un beneficio social a tener en cuenta.

Sin embargo, hay que resaltar también que este beneficio material no es el único punto que debe tenerse en consideración a la hora de una mejora social. Cuando se habla de una mejora social, si se concibe para un nivel concreto de la sociedad y sólo con fines materiales, se cae en uno de los principales errores de las teorías marxistas.

La empresa no sólo tiene un objetivo de conseguir unos beneficios para el propietario, sino que el empresario de hoy se ha convertido en un hombre con responsabilidades económicas para el conjunto de la colectividad, y con responsabilidades sociales para la sociedad en que vive.

El ejercicio de la dirección de empresas tiene hoy una innegable proyección social. Muchos de los problemas de nuestro tiempo, están en manos de estos dirigentes de cuya actuación depende en gran parte el futuro de la sociedad.

En la introducción a su libro *Business, Society and the Individual*, George Smith Jr. ⁶ dice: «Creo que los directores de empresa harán mejor su trabajo y ayudarán a crear una atmósfera más beneficiosa no sólo para ellos mismos sino también para los demás, si su intención es servir y no sólo sobrevivir».

«Tenemos una sociedad orientada hacia los negocios. Si los dirigentes ignoran la rectitud o falsedad de sus acciones, juzgándolas solamente por sus resultados materiales, no podremos evitar caer en una cultura marcadamente materialista».

En 1931 el filósofo de Harvard, Alfred Borth Whitehead, escribió: «El comportamiento de la comunidad está principalmente dominado por la idea de los negocios. Una gran sociedad es una sociedad en la cual los hombres de negocios tienen un alto concepto de su función». Yo añadiría y subrayaría, un alto concepto cristiano, de la función de servicio social de la empresa.

El dirigente responsable, cristiano, sabe que la distribución del bienestar económico es razón de justicia y no sólo

6. GEORGE ALBERT SMITH Jr., *Business, Society and the Individual*. Editado por Richard D. Irwin, Inc. (Homewood, Illinois), 1962. Págs. XIX-XX.

imperativo del propio crecimiento económico. La justicia y la verdad coinciden. La empresa, célula básica de la estructura económico-social, al realizar su misión de crear riqueza, garantiza la satisfacción de las necesidades materiales y mejora del nivel de vida, necesaria para que el hombre que vive en esta sociedad, pueda aspirar a otras finalidades superiores.

Los economistas y sociólogos coinciden en estimar que la atención de las empresas supone un importante presupuesto, tanto para impulsar al desarrollo económico, como para mejorar la organización social. Por ello, en los últimos años, se vienen concediendo en los países más avanzados, una considerable importancia a la formación y perfeccionamiento de los dirigentes de empresa.

En este sentido, la labor del IESE resulta también social por cuanto su doctrina, sus enseñanzas, llegan a beneficiar a los cientos de miles de empleados y obreros que están bajo las órdenes de los dirigentes de empresa que han pasado por sus Programas.

Pero hay más, la formación que se da a través de los Programas del IESE, trata de afirmar y desarrollar en sus participantes, el concepto de que la empresa es un conjunto en el que debe cumplirse el principio de «que cada uno de los seres humanos es y debe ser el fundamento, el fin y el sujeto de todas las instituciones en las que se expresa y se actúa la vida social»⁷. El dirigente debe tener plena conciencia de que trata con hombres, con la responsabilidad que ello lleva consigo. Hombres con necesidades materiales y espirituales, con derecho a perfeccionamiento y promoción en todos los órdenes. Es un derecho al que corresponde un deber, que no se debe limitar a no entorpecer este perfeccionamiento, esta promoción, sino a ofrecer los medios para conseguirlos, y hasta puede ir más lejos, hasta provocar la inquietud, y la facilidad de usar de estos medios.

Eso implica cambios en la mentalidad acerca de la estructura de la empresa; no hablar de entes abstractos como «capital» y «trabajo», lo que en última consecuencia lleva a considerar el trabajo como el producto de una máquina (denominada «hombre»), sino que «el trabajo debe ser va-

7. «Mater et Magistra», 73, según texto y división en párrafos de NUESTRO TIEMPO, núm. 86-87, 1961.

lorado y tratado no como una mercancía, sino como la expresión de la persona humana»⁸.

En este sentido los dirigentes de empresa tienen una gran responsabilidad, responsabilidad de formación para conocer las posibles nuevas estructuras y tendencias y sobre todo responsabilidad de llevarlas a la práctica y darles forma concreta. Es una labor ineludible e intransferible que sólo ellos pueden realizar. «La educación no sólo ha de hacer que brote y se desarrolle la conciencia del deber que tienen de actuar cristianamente en el campo económico y social, sino también ha de mirar que aprendan el método que les capacite para cumplir este deber»⁹.

Esta es la tarea y el objetivo que busca el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, de la Universidad de Navarra: por una parte, contribuir a la creación de una ciencia de la empresa fundamentada en la integración de sólidos principios cristianos y científicos; por otra, proporcionar a los hombres de empresa, el conjunto de ideas y conocimientos que les permita profundizar en la función profesional, social y humana de su cometido.

UN POCO DE ESTADISTICA

Para dar una idea global de la categoría y experiencia de los participantes, así como de la diversificación de empresas representadas ofrecemos los datos correspondientes a dichos conceptos de los Programas de Perfeccionamiento desarrollados en el pasado año académico 1964-65, en los que el número de inscritos en el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) fue de 51, en el Programa de Desarrollo para la Alta Dirección de Empresas (PDADE) fue de 101 y 55 para el de Dirección de Empresas (PDE).

Con carácter excepcional este año el número de participantes en el PDADE de 50, fue incrementado hasta 101, que estuvieron divididos en dos grupos, para el trabajo en las sesiones generales. Ello fue motivado por las dificultades surgidas como consecuencia del gran número de solicitudes de admisión presentadas a las que se sumaban las pendientes de otros años que no se habían podido atender.

8. «Mater et Magistra», 5 id.

9. «Mater et Magistra», 75 id.

CRITICAS

EDAD DE LOS PARTICIPANTES				EXPERIENCIA			
Años	PADE	PADE	PDE	Años	PADE	PADE	PDE
menos 30	—	15	14	menos 5	—	36	7
30-40	9	74	30	5-10	—	65	9
40-50	26	9	9	10-15	19	—	22
más 50	16	3	2	más 15	32	—	17

MEDIA DE EDAD			MEDIA DE AÑOS DE EXPERIENCIA		
PADE	...	48 años	PADE	...	22 años
PADE	...	35 años	PADE	...	13 años
PDE	...	35 años	PDE	...	14 años

POSICION DE LOS PARTICIPANTES EN SUS EMPRESAS

	PADE	PADE	PDE
Dirección General	51	88	13
Producción	—	—	15
Finanzas y Control	—	5	2
Dirección Comercial	—	8	14
Dirección personal	—	—	3
Dirección Administración	—	—	8

DIVERSIFICACION DE INDUSTRIAS REPRESENTADAS

	PADE	PADE	PDE
Explotaciones de sector primario	1	3	1
Energía	1	5	—
Químicas	4	17	11
Metalúrg. Mecán. Eléctricas	16	29	9
Instrumentos de precisión y óptica	—	—	1
Construcción	23	15	9
Textiles y Confección	29	36	15
Papel y Artes Gráficas	5	21	7
Productos Alimenticios	10	6	5
Comercio Interior y Exterior	19	16	3
Bancarias y Financieras	11	5	1
Transportes y comunicaciones	1	5	1
Hostelería	2	5	—
Artesanía y manipulados	1	2	3
Otras actividades	9	27	7
TOTAL	132	192	73

Número de obreros y empleados:

PADE 157.389

PDADE 39.088

PDE 18.334

Hasta la fecha han seguido los Programas de Perfeccionamiento del IESE 796 ejecutivos. En los siete años de actividades docentes, en el Programa de Alta Dirección de Empresas han participado 305 empresarios, cuya medida de experiencia es superior a los 20 años, teniendo todos funciones de dirección general, repartidos en unas 540 empresas, con un total de 230.000 empleados y obreros, y con una diversificación amplísima (Industrias Químicas, Metalúrgicas, de Alimentación, Distribución y Ventas, Textiles, etc.).

En el Programa de Desarrollo para la Alta Dirección de Empresas, durante los tres años en que se viene celebrando, han participado 248 dirigentes, con una experiencia media superior a los 12 años, ocupando posiciones de dirección general o adjuntos a la misma. Representan unas 300 empresas con un total de 90.000 obreros y empleados, y con la misma variedad de industrias.

Los 243 participantes del Programa de Dirección de Empresas en sus seis ediciones (personas que ocupan cargos de dirección de la producción, dirección comercial o financiera y control) suponen alrededor de 230 empresas con un total de 60.000 empleados y obreros y la media de años de experiencia es superior a los 10.

También las industrias representadas significan una gran diversificación.

En los Programas de Continuidad correspondientes al pasado año ha habido 383 inscripciones que representan más de 750 empresas, con un total superior a 225.000 empleados y obreros.

Félix Huerta

Brasil, salud y progreso

UN año, 31.500.000 segundos. De ocho en ocho segundos nace un brasileño; cada 30 segundos otro desaparece. Los brasileños mueren jóvenes; más del 70 por