

FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO DE DIRECTORES DE EMPRESA

EL aspecto más importante de la labor del dirigente de empresas, es la toma de decisiones entre varias alternativas más o menos inciertas. Estas decisiones son las que hacen avanzar a la empresa hacia un rumbo determinado, marcado por la política de la misma.

Si la dirección de una empresa está tan íntimamente ligada a la toma de decisiones, se comprenderá fácilmente la influencia que ejerce en ella la madurez de la mente de sus directivos y el considerable aumento de las posibilidades de acierto que significa un enriquecimiento de su formación, de su capacidad de análisis, de valoración de situaciones, de interpretación de datos y hechos, de las interrelaciones entre los diversos sucesos.

Hace unos años, la formación del dirigente de una industria, era principalmente la de un buen especialista en su materia determinada y la de una experiencia práctica en la conducción del negocio.

Por un lado los avances tecnológicos y el crecimiento del tamaño óptimo de una empresa, y por otro el desarrollo conceptual de la dirección, en una economía de dura competencia, han abierto nuevos campos y horizontes en el panorama de la dirección de empresas.

La dificultad de acierto en la elección de la decisión adecuada, ha aumentado por la creciente interdependencia de los factores económicos y por lo tanto, el directivo, tiene que dedicar más tiempo al estudio de las distintas posibilidades de actuación.

La actividad del director de empresa se ha desplazado. Cada vez más se aleja de lo que podríamos denominar como

trabajo de «artesano cualificado», de «especialista» en este o aquel producto determinado. Las actividades a las que el hombre de empresa dedicaba mayor parte de su tiempo, se han desplazado de un sector a otro. De ocuparse principalmente en trabajos técnicos, de buen especialista, con un pequeño tanto por ciento dedicado a trabajos puramente de dirección del negocio, ha pasado a ocupar su tiempo en proporción inversa.

Hasta hace poco, 1960 en España, 1950 en Europa y 1920 en los EE. UU., la empresa era dominada por la técnica, por la ingeniería. La estructura de la empresa, su organización, el desarrollo equilibrado de sus diferentes departamentos, etc., tenían una importancia menor que en la actualidad, pues era la calidad técnica del producto la que venía en la competencia —era la época de la calidad de la producción—. En el momento presente podríamos decir que los problemas de la calidad de la producción se suponen resueltos antes de salir el producto a la calle. Son una premisa con la que se cuenta de antemano y la lucha, la victoria por tanto, viene de la gestión intrínsecamente empresarial, de la estructura de los costes y de la conquista del mercado.

Los avances técnicos y conceptuales han llevado al dirigente de empresas a preocuparse menos del trabajo operativo y a ocuparse más del directivo. El Profesor D. Antonio Valero, Director General del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), en su estudio «Estructura de la Empresa»¹ exponía cómo en la empresa se encuentran estas dos clases de trabajos: «Al hablar de operación, decía, nos referimos a la realización o ejecución de un trabajo, de un algo concreto con fenómenos de desarrollo conocidos, de unos actos sobre los que hay establecidas unas normas». «Dirigir incluye siempre como un elemento fundamental decidir en un caso incierto, con la condición de que hay que acertar la mayoría de las veces, de una forma relativa, por lo menos».

El trabajo directivo ha ido requiriendo la atención del dirigente de empresas cada vez más, porque la experiencia ha indicado que la repercusión de dicha actividad, aparte de ser necesaria, era la más importante. Podría afirmarse

1. NUESTRO TIEMPO, núm. 93, «Estructura de la Empresa».

que una empresa depende de la capacidad creadora de los hombres que la dirigen.

«Dos empresas —leemos en el mencionado estudio del Profesor Valero— situadas en una misma coyuntura en condiciones de toda índole iguales para ambas, operando sobre unos mismos fines concretos y con unas mismas técnicas, llegan a resultados muy distintos en cuanto a servicios que prestan a la colectividad y al valor económico que incrementan con su acción. ¿Dónde está el elemento determinante de esta diferencia de resultados? Sólo en los hombres que las componen y en la manera de estar estructuradas...».

Esta evolución, no sólo ha transformado el concepto de dirigente de empresas dándole unas características distintas, sino que también ha repercutido en la necesidad de un mayor número de personas dedicadas a esta especialidad.

Si tomamos el ejemplo de Bélgica donde se han realizado interesantes estudios a este respecto, veremos que en las industrias en expansión, como las eléctricas o metalúrgicas, a un 27 por ciento de incremento de la producción, ha correspondido un 34 por ciento de incremento en el número de ejecutivos, con el correspondiente descenso en el número de obreros, que hace posible en el total de la empresa, un incremento de la productividad. En la industria química del mismo país, a un incremento de la producción del 40 por ciento, correspondió un incremento del 20 por ciento respectivamente (período 1952-1957).

El desarrollo económico, es acompañado por un traslado de la población empleada entre los sectores primario, secundario y terciario de la economía (agricultura e industrias extractivas, industrias manufactureras y servicios).

Italia, que empleaba un 28 por ciento de la mano de obra en el sector terciario en 1951, se calcula que empleará en el año 1975, un 39 por ciento. En países con un mayor desarrollo económico, esta proporción puede llegar a un 50 por ciento.

	<i>Empleo en sector primario</i>	<i>Empleo en sector secundario y terciario</i>
Mercado Común	25%	75%
España	42%	58%
Hispanoamérica	50%	50%

Asia (excepto Japón)	70%	30%
África	80%	20%

La significación de estos datos respecto a la escasez de «managers», sólo puede ser entendida en su verdadera magnitud, si a su vez pensamos que la proporción de ejecutivos empleados entre los distintos sectores primario, secundario y terciario, es de 1 para el primero, alrededor de 4 para el secundario y entre 6 y 10 para el terciario.

¿Un arte o una profesión?

Esta actividad, con la nueva significación y perfil que quiere en nuestros días, tiene unas características propias bien definidas, de tal manera que puede establecerse un cuerpo de doctrina específico para la dirección de empresas.

De hecho existe este cuerpo de doctrina, distinto en cada uno de los niveles en que podría encuadrarse la experiencia y conocimiento de dichos directivos, como se verá más adelante.

Acaso esto sorprenda a quienes, alejados de este campo, lo consideran como de escaso valor científico, poco menos que como un espacio que la sociedad tiene abierto para los espíritus aventureros, sin posibilidad, por lo tanto, de que pueda profundizarse en él y menos de manera científica.

Leonard Silk, Senior-Editor de Business Week, en «The Education of Businessmen» (diciembre de 1960) decía a este respecto: «No hay camino prescrito para llegar a ser un hombre de negocios —cualquiera, al menos potencialmente, puede serlo— e incluso muchos de los hombres de negocios más afortunados, no tienen ninguna formación profesional o universitaria».

Sin embargo —y esto es lo que Norteamérica descubrió a principios de siglo, y Europa treinta años después— hoy día existe la creciente opinión de que los negocios han dejado de ser un «arte» para convertirse en una profesión, que se apoya en un cuerpo de conocimientos de una naturaleza singular, que parecen los más indicados a aplicar, para resolver los problemas de los negocios. La actividad de dirección de empresas va adquiriendo un contenido propio específico; podríamos decir que se ha profesionalizado.

Se ha dicho que los conocimientos técnicos resultan insuficientes. Existen algunas condiciones del director que se han vuelto indispensables y lo que ahora se requiere es una

elevada capacidad, parcialmente técnica y teórica, parcialmente humana y social.

La formación del dirigente de empresas

El Profesor Theodore Schultz de la Universidad de Chicago, pone de manifiesto cómo la inversión en educación pública es uno de los principales promotores del desarrollo económico. Según Schultz, el desarrollo de Norteamérica, que ha llegado más allá de lo que podían prever los cálculos, es debido a este hecho. Para el mismo autor, el capital invertido en bienes materiales es cinco o seis veces mayor que en el año 1900, mientras la inversión en educación pública de la población laboral, ha aumentado nueve o diez veces.

Este fenómeno puede trasladarse igualmente al plano de la dirección de empresas. Como toda actividad humana requiere, o mejor dicho, viene favorecida por unas cualidades personales, pero más y más cada día, es consecuencia de una formación, que ha de llevarse a cabo en los distintos campos y en momentos diferentes de la vida del dirigente.

Hoy día en Europa, siguiendo el ejemplo americano, son muchos los países que se preocupan de la formación de los dirigentes de empresa, porque se han dado cuenta de la importancia que esta formación tiene para el desarrollo económico y social del país.

La formación y número de estos profesionales es un índice del nivel en que se encuentra el país. Una estadística americana puede muy bien servir de ilustración. La estadística pertenece a la U. S. Office of Education:

TITULOS OBTENIDOS EN DIRECCION DE EMPRESAS

Año Académico	Bachelor's	Master's	Doctor's	Todos los Graduados
1919-20	1.576	110	0	1.686
1939-40	18.549	1.139	37	19.725
1957-58	50.090	5.205	109	55.404
1964	60.000	5.000	300	65.300 ²

2. Los datos de 1964 los tomo de la conferencia «Management Education In The United States-The Role Of The Universities» de Paul Garner, Ph. D., C.P.A., President, 1964-65,

Sin embargo, si bien no se plantea la duda de que la formación es muy necesaria para los jóvenes que comienzan o quieren dedicarse profesionalmente al mundo de los negocios, no ocurre lo mismo con las personas que ya están situadas en este terreno.

Si lo parangonamos con las profesiones liberales (Medicina, Arquitectura, Derecho, etc.) sería como estar de acuerdo con que se fuera a la Universidad a aprender los temas específicos de una Carrera, pero que no se concibiera el perfeccionarse después sobre la misma materia; como si no hubiera necesidad de poner al día, continuamente, los conocimientos adquiridos con anterioridad.

El dirigente posee una experiencia valiosísima, experiencia que le capacita para orientar el rumbo de la empresa, experiencia que da categoría a su profesión, pero —dados los continuos cambios que se operan en el mundo técnico, en el científico, en el social— debe estar al día de estos acontecimientos, de estas evoluciones, porque le afectan directamente.

Las profesiones liberales han sido consideradas desde siempre como actividades íntimamente ligadas y relacionadas con el estudio. Estudio constante, puesto que una vez logrado el título, se tiene plena conciencia de que debe seguirse por este camino para estar al día, para ejercer la profesión, con la altura y efectividad que requieren las circunstancias. Nadie se maravilla de que una eminencia en su propia especialidad, con su categoría, con sus años de experiencia, asista a un congreso, tome parte en un cursillo, estudie una ponencia o realice investigaciones dentro de un grupo formado por otros profesionales como él. En dirección de empresas no se piensa lo mismo, aunque la mentalidad vaya evolucionando también.

Si bien la formación del dirigente de empresas es en cierto modo autodidáctica, hoy día la gente va comprendiendo la necesidad de sistematizar esta formación. En cuanto a los hombres maduros, los que ya han llegado a desempeñar cargos de responsabilidad, también se comprende la necesi-

American Association of Collegiate Schools of Business, publicada por el Bureau of Business Research, School of Commerce and Business Administration, Universidad de Alabama.

dad de su perfeccionamiento, de la puesta al día de sus conocimientos porque se ve con facilidad que ninguna actividad intelectual pueda llegar a un punto tal de perfeccionamiento, que de él ya no pueda pasarse.

Seguirán existiendo una serie de problemas que para ser estudiados y encauzados debidamente, precisarán siempre un mínimo elevado de años de experiencia, ocupando un puesto de responsabilidad en una o varias empresas. Pero si este dirigente se ha preocupado por su formación a través de las distintas etapas por las que ha pasado su vida profesional, llegará a este último grado con una preparación muy superior a la de quien no ha sentido esta inquietud o no ha puesto los medios para superarlo. Cuanto más responsable sea, mayor esfuerzo pondrá en estar al día y profundizar en su propia materia.

Al llegar a los cincuenta o sesenta años, el empresario es plenamente consciente de que su edad no es más que el reflejo de una experiencia inapreciable que le permite enfocar los problemas y el estudio de los mismos, desde unos ángulos desconocidos anteriormente, experiencia que debe venir perfeccionada con la puesta al día de los últimos avances y cambios.

Cuanto más adelantado sea el país en que se encuentre, cuanto más elevada sea la meta propuesta, más necesidad debe sentir de seguir su perfeccionamiento, de estar al día, de cambiar impresiones con otros profesionales y especialistas en las materias que le son imprescindibles para el buen desenvolvimiento y marcha de su empresa.

No puede decirse que los centros dedicados a la labor de perfeccionamiento de dirección de empresas sean una especie de academia específica nacida para acortar distancias entre dos generaciones, entre dos mentalidades de dirección de negocios. Como aclaraba el director del IESE, en una de sus intervenciones en un acto académico del pasado año, si en los Programas desarrollados por el IESE asisten hombres de edad —muchos de ellos sobrepasan los sesenta y setenta años— no significa que estos altos dirigentes se hayan quedado atrás, con concepciones anticuadas imposibles de competir con las nuevas técnicas e investigaciones en el campo de la empresa. Ocurre que determinadas materias de la dirección de empresas, sólo pueden ser estudiadas con la profundidad y conocimiento de causa que dan los años de experiencia.

Estadísticas realizadas en Norteamérica indican que el período de tiempo que los altos dirigentes de empresas dedican a su perfeccionamiento profesional, es anualmente cada vez mayor.

La enseñanza de dirección y administración de empresas

Por todo lo apuntado hasta aquí, no sorprende la preocupación despertada para lograr formar a los directivos y los esfuerzos que éstos realizan en pro de su propia formación.

En la formación de directivos, hay que distinguir fundamentalmente tres tipos de centros, que cubren campos que podríamos llamar consecutivos.

I. Las escuelas para bachilleres (undergraduate schools) donde se siguen unos estudios que buscan la preparación para los negocios desde la primera juventud (compaginando asignaturas humanísticas y de cultura general, con otras de organización y administración de empresas).

II. Las escuelas para graduados (Graduate schools), que ofrecen uno o dos cursos en administración de empresas para jóvenes que ya han madurado, a través de unos estudios universitarios o técnicos; madurez que estas escuelas consideran imprescindible para una perfecta asimilación de las ciencias empresariales.

III. Los programas de perfeccionamiento para directivos con más o menos experiencia, ya en pleno ejercicio de su actividad empresarial.

Los dos primeros tipos de centros, preparan jóvenes que van a iniciarse en la vida empresarial, aunque respondiendo a dos filosofías distintas de la formación de dirección de empresas, y son un camino para los jóvenes que buscan abrirse paso en la vida y hacer carrera como directores de empresa.

El tercer tipo, busca una mejora en los empresarios en activo, que ya triunfaron en la vida, pero que sienten la necesidad de un perfeccionamiento y de la adecuación de su formación a la rápidamente cambiante situación de la empresa en el mundo de hoy.

Dentro de los centros del tercer tipo —de perfeccionamiento de dirigentes de empresa— se pueden dictar programas a diferentes niveles:

a) Para hombres con experiencia empresarial en puestos de responsabilidad en la dirección general de la empresa, o Programas de Alta Dirección de Empresas.

b) Programas dirigidos a directores divisionales o departamentales, directores comerciales, directores de fábrica, directores administrativos, etc.

c) Programas dirigidos a personas situadas en posiciones de la empresa no estrictamente directivas, pero que pueden ser promocionadas a puestos de dirección, después de una formación adecuada.

También podríamos distinguir, por lo que se refiere a la orientación general de estos centros de enseñanza:

1.º Escuelas que acentúan, especialmente, los problemas de organización de la producción, o Escuelas de Organización Industrial, que es el modelo (Industrial Management) más antiguo dentro del cuadro internacional.

2.º Las Escuelas de Administración de Empresas, que no dan un peso mayor a los problemas de producción que a los de ventas, finanzas, etc., y subrayan el concepto «administración».

3.º Los centros que siguen las tendencias más modernas (hoy día pocos), en los que no sólo los problemas de «organización industrial» son una parte dentro del problema total de la dirección empresarial, sino que, siguiendo las ideas del director del IESE, distinguen y separan claramente los dos conceptos de «administración» y «dirección» de empresas. Estos centros acentúan el concepto «dirección».

En España, asistimos en el período que va del 55 al 60, a la aparición de escuelas de los diferentes tipos citados.

En febrero de 1957 comenzó sus actividades, en Madrid, la Escuela de Organización Industrial. Fue creada por la Comisión Nacional de Productividad Industrial, a la que una orden conjunta, de los Ministerios de Educación Nacional y de Industria, encomendaba su constitución y puesta en marcha. Esta Escuela de Organización Industrial dirige sus programas al nivel b y c (directores divisionales y departamentales, o personas que pueden ser promocionadas a puestos de dirección después de una formación adecuada), dentro de los que hemos llamado II y III tipo de Centros, insistiendo en la organización industrial (grupo 1.º) ³.

3. Folleto de la Escuela de Organización Industrial, Madrid.

Barcelona no podía quedar ausente de este movimiento y al año siguiente toma la palma y se pone a la cabeza en poco tiempo, ya que aparecen tres Escuelas.

En octubre de 1958 inicia sus actividades docentes el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, IESE, de la Universidad de Navarra.

Sus Programas se dirigen por una parte al perfeccionamiento de directores de empresa con amplia experiencia en puestos de dirección (presidentes, consejeros, directores generales, gerentes, directores divisionales y departamentales, personas que van a ser promovidas próximamente a un puesto de dirección), y que constituyen los *Programas de Perfeccionamiento* de un año de duración, a dedicación parcial. Y por otra parte, a través del PROGRAMA MASTER, de 21 meses de duración y con exigencia de dedicación plena, se dirige a post-graduados y a jóvenes con una formación universitaria previa mínima de cuatro años (tipo 2.º y 3.º, niveles *a*, *b* y *c*, agrupado en diferentes Programas según su nivel y experiencia en la empresa, y todos ellos con el enfoque a que se ha aludido en el grupo 3.º)⁴.

En octubre de 1959 abre sus aulas la Escuela de Administración de Empresas, EAE, muy semejante a la Escuela de Organización Industrial de Madrid, anteriormente citada, (dentro de los tipos II y III, niveles *b* y *c*, pero con una cierta diferencia, que me lleva a incluirla en el grupo 2.º por lo que se refiere al aspecto de la orientación)⁵.

En octubre de 1959, dentro de los Centros para la formación de jóvenes, la Escuela Superior de Administración de Empresas, ESADE, comienza sus actividades, también en Barcelona. Esta Escuela dirige sus cur-

1958, pág. 1, «La Escuela tiene como fin el dotar a la dirección de la empresa de los instrumentos que le permitan llevar a cabo la mejor utilización de todos los elementos empleados en la producción.

4. Folleto Master, IESE, Barcelona, 3.ª edición, septiembre de 1964.

5. Folleto de la EAE, Barcelona, pág. 1, «Objetivo Primordial»: «Formar personal capacitado para la Administración de Empresas, o lo que es lo mismo, dotar a los Directores de Empresa de los instrumentos que les permitan obtener a la óptima utilización de los elementos empleados en la producción».

sos de larga duración a jóvenes que terminan la Segunda Enseñanza; Programas de últimas horas de la tarde (evening courses) para postgraduados, y los cursos cortos o seminarios a directivos de empresa (tipo I y II y los seminarios para personas incluídas en tipo III).

En otras regiones españolas, habría que citar también por este año de 1959, el nacimiento en Madrid del ICADE⁶ que se declara continuador del Seminario Técnico para la formación de directivos de empresa (1956-57). Junto con los cursos de tarde para post-graduados que realizaba dicho Seminario. ICADE ofrece a los jóvenes que tengan aprobado el curso Pre-Universitario, las disciplinas de la carrera de Derecho simultáneamente con otras de tema empresarial. También dentro del grupo de Centros para jóvenes bachilleres, en 1956 se fundó en San Sebastián la Escuela Superior de Técnicos de Empresa, ESTE, antecedente de ESADE.

Por Orden ministerial de 27 de julio de 1963, se crea el Instituto de Dirección y Administración de Empresas, unido a la Universidad de Murcia, y también en fecha reciente el que forma parte de la Universidad de Sevilla⁷.

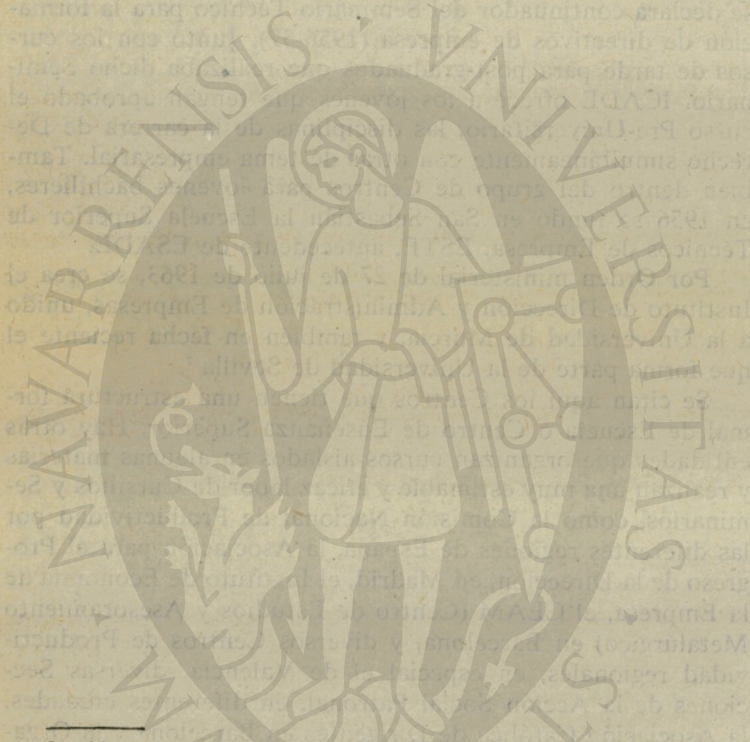
Se citan aquí los Centros que tienen una estructura formal de Escuela o Centro de Enseñanza Superior. Hay otras entidades que organizan cursos aislados en algunas materias y realizan una muy estimable y eficaz labor de Cursos y Seminarios, como la Comisión Nacional de Productividad por las diferentes regiones de España, la Asociación para el Progreso de la Dirección, en Madrid, el Instituto de Economía de la Empresa, el CEAM (Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico) en Barcelona, y diversos Centros de Productividad regionales, en especial el de Valencia, diversas Secciones de la Acción Social Patronal, en diferentes ciudades, la Asociación Católica de Dirigentes en Barcelona y la Organización Sindical. Debo subrayar el carácter pionero que por lo que se refiere a este aspecto tuvo la Comisión Nacional

6. Según folleto ICADE, Madrid (sin fecha). Génesis, página 5.

7. La Comisión Nacional de Productividad nos informó en nota adjunta a su carta de 11 de noviembre de 1964: «Están en período de preparación los Institutos de Administración y Dirección de empresas, dependientes de las Universidades de Murcia y Sevilla».

de Productividad al iniciar este movimiento en la década de los años 50⁸.

En resumen, en un período de diez años el panorama docente español en dirección de empresas, ha marcado un avance muy notable.



8. No se pretende ofrecer aquí una relación exhaustiva de todas las entidades españolas que han desarrollado o desarrollan esta actividad en los distintos niveles y características, sino simplemente una visión de conjunto. En cuanto a la denominación y carácter de los «Cursos y Programas de larga duración», se siguen los criterios que suelen utilizarse en las estadísticas europeas de la especialidad, calificándose así aquellos que se aproximan o rebasan las 200 horas de trabajo y exponen una serie equilibrada de materias sobre el conjunto de la empresa. Los Seminarios y Cursos «cortos», son las denominaciones que incluyen las reuniones que comprenden desde unas pocas horas hasta una decena de jornadas de trabajo sobre un tema concreto de la empresa.