

GRAFICO 2. FINANCIACION POR CONTRATOS LRU  
 SOBRE FINANCIACION GLOBAL (UNIVERSIDAD)

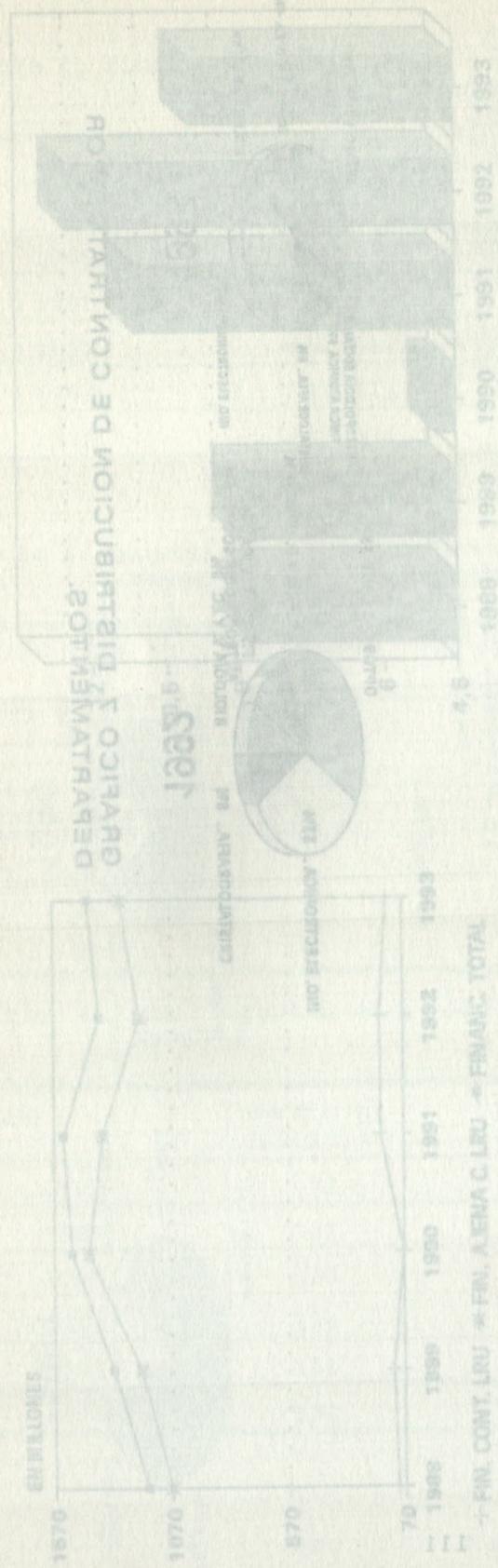
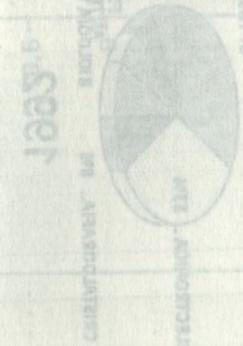
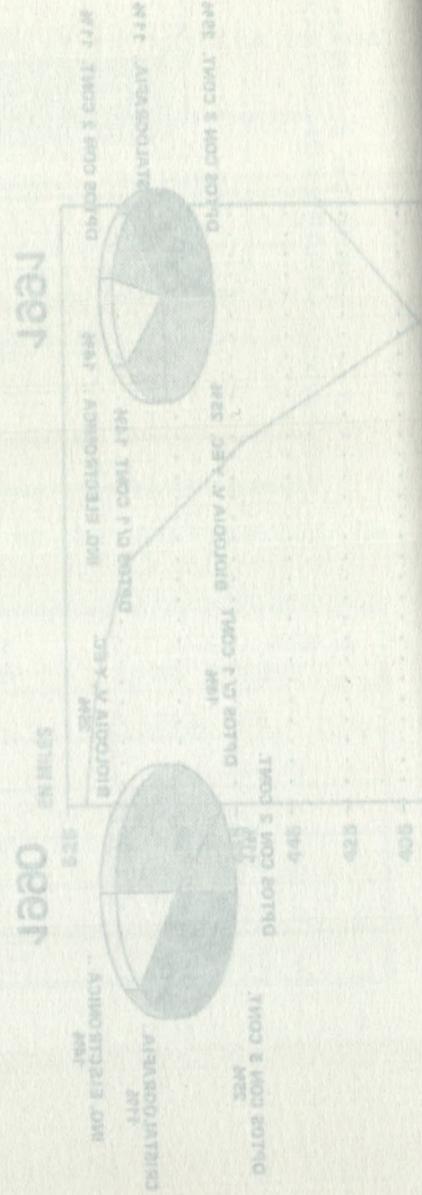


GRAFICO 3. DISTRIBUCION DE CONTRATOS LRU  
 DEPARTAMENTOS



FIN. CONT. LRU = FIN. A. ENA C. LRU = FINANCIACION TOTAL

GRAFICO 4. DISTRIBUCION DE CONTRATOS LRU  
 EN PORCENTAJE



(D.T.O. ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING).  
 UNIVERSIDAD DE SEVILLA.

**REFLEXIONES EN TORNO A LA ENSEÑANZA  
 UNIVERSITARIA DE LAS PRINCIPALES  
 CAPACIDADES DIRECTIVAS.**

**GARCIA DEL JUNCO, Julio  
 ESPASANDIN BUSTELO, Francisco**

## INTRODUCCION

Los alumnos que eligen la carrera universitaria de Dirección y Administración de Empresas son "bombardeados" por frases tales como: "el imparable ritmo de la competencia", "entornos turbulentos", "mercados globales y visión de empresas", "agresividad de los mercados y ritmos cambiantes", "la imprevisible tendencia de los cambios", etc; todas ellas, expresiones muy de actualidad en el mundo empresarial.

Este hecho nos ha suscitado la siguiente pregunta: ¿Hemos reflexionado, suficientemente, alguna vez sobre la forma de enseñar el contenido de los programas que se imparten a los futuros dirigentes de empresas?.

Resultaría irónico que el énfasis en el contenido de los programas estuviera orientado en la dirección de los conceptos antes mencionados, pero que las técnicas, herramientas, métodos y teorías que se usan para enseñar esto no fuesen las más adecuadas.

La administración de empresas es vista, por la mayoría de tratados de administración, como una combinación de arte y técnica, o de arte y ciencia. Requisito imprescindible será, por tanto, enseñar a usar esa técnica y a practicar ese arte. En este sentido Mintzberg (Kennedy 1994:133) ha formulado la teoría de que los jefes ejecutivos de éxito prefieren la mano derecha o el lado intuitivo de su cerebro, más que la mano izquierda o el lado analítico. La estrategia creativa, según él, requiere pensar "con el cerebro derecho" y algo más que planificación lógica en la gestión efectiva de una organización. "Los directivos eficaces suelen sobresalir en la ambigüedad, en sistemas complejos, misteriosos, con orden relativamente escaso".

Si sus sugerencias, dice Kennedy, resultan válidas, a la larga sería conveniente que los profesores de gestión revisasen drásticamente algunas nociones relativas a la educación de los directivos. Desgraciadamente, la revolución en ese campo a lo largo de los últimos quince años -aunque ha producido muchas cosas valiosas- virtualmente ha consagrado la escuela moderna

de gestión a la adoración del hemisferio izquierdo... Es necesario introducir un nuevo equilibrio en nuestras escuelas: el equilibrio, que pueden lograr los mejores cerebros humanos, entre lo analítico y lo intuitivo.

Estas ideas son muy esquemáticas; resultado de un trabajo que en 1989 condensó 20 años de su pensamiento en "Mintzberg on Management", donde recoge desde la estrategia artesanal hasta el concepto que ayudó a configurar su comprensión del proceso de dirección, pasando por las funciones diferentes que desempeñan los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro en las labores directivas.

Con un estilo nada iconoclasta y en el mismo sentido que Mintzberg (Drucker 1988:183) señala: "Esta situación recoge que, en el futuro, la carga de trabajo y sobre todo la preparación para asumir los cargos de dirección superior, se convertirán de nuevo en esferas de reflexión, experimentación e innovación. Nosotros, continúa diciendo, comenzamos nuestro trabajo sobre la estructura de la dirección superior en la época de la Segunda Guerra Mundial; diez o quince años después creíamos haber terminado conociendo la respuesta. Ahora deberemos tratar de definir de nuevo los problemas".

En la última línea del libro: "Instrumentos para una formación eficaz" (Casse 1993:155) concluye: "La pregunta que cada vez más se plantea a los formadores de hoy es indiscutiblemente ésta: la formación eficaz, ¿para hacer qué?".

Al hilo de estas consideraciones, podemos pensar que aquello que enseñamos y como lo enseñamos puede ser muy eficaz, pero ¿para hacer qué? y Casse llega a esta cuestión después de plantear que: "a riesgo de chocar a enseñantes y educadores, tenemos que decir que estamos personalmente convencidos de que la formación del mañana se concentrará prioritariamente en el proceso de aprendizaje antes que en la memorización de "verdades" provisionales y relativas". Aprender a activar los mecanismos del aprendizaje en el sentido de la creatividad y de la innovación pasará a ser el medio pedagógico por excelencia en nuestras organizaciones del mañana.

Llega a la misma conclusión Mintzberg (Kennedy 1994:130), cuando dice que las escuelas de gestión solo comenzarán "la formación seria de los directivos cuando la formación de habilidades ocupe un lugar casi tan serio como el aprendizaje cognitivo... El aprendizaje cognitivo no contribuye más a formar un directivo que a formar un nadador". El nadador, también, se ahogará la primera vez que se tire al agua; si su entrenador no lo saca en algún momento del aula y le obliga a mojarse y le hace comentarios sobre su comportamiento.

#### OBJETIVO

Las opiniones de los autores citados motivaron nuestra reflexión en torno a la enseñanza actual de la gestión de empresas. Fruto de ésta, es el trabajo en el que planteamos los objetivos siguientes:

- 1.- Recordar aquellas capacidades que, a juicio de los directivos, son más importantes para gestionar empresas y dirigir la organización.
- 2.- Analizar el nivel de eficacia que la Universidad desempeña en su enseñanza.
- 3.- Sugerir algunas consideraciones que potencien el aprendizaje de ciertas capacidades en la dirección y administración de las empresas.

Recordando a (Casse 1993:155), "para que el acto pedagógico centrado en los jefes y responsables de las empresas y organizaciones sea y continúe siendo eficaz, es preciso un cuestionamiento casi permanente de la razón de ser, de los fines, objetivos, técnicas, medios, procedimientos, etc... de la formación".

Los objetivos estudiados no están, en absoluto, exentos de dificultad. Exigen:

- 1.- Una instrumentalización de técnicas más eficiente para aumentar el aprendizaje de las capacidades del estudiante de empresariales frente a la nueva realidad.
- 2.- Posibilitar que los investigadores enriquezcan el campo de la dirección de empresas.

3.- Perfilar un nivel de calidad en la formación del futuro gestor, ya que existen grados de enseñanza que corresponde ofrecer a las instituciones universitarias.

4.- El docente ensaye su creatividad, experimentando métodos que se resisten a convivir con la masificación de alumnos existente en las aulas; hoy por hoy inevitable en la mayoría de las Universidades.

5.- Ayudar a orientar la enseñanza en "aprender a aprender", generando así la capacidad de identificar aquello que es permanente en un entorno turbulento.

#### METODOLOGIA

Se han descrito tres apartados:

1. Los enunciados observacionales.
2. Los criterios de protocolaridad.
3. Los predicados básicos.

1. Hemos considerado como enunciados observacionales una población constituida por directores generales de las empresas más importantes. La muestra está integrada por directores de procedencia española, inglesa, italiana, francesa y alemana, que forman parte del mencionado universo (García del Junco y Gómez Jiménez 1996).

La hipótesis de partida ha sido la jerarquía de capacidades que presenta (Adair 1989:43), y su contrastación con la realidad. Planteamos el problema de su carácter contextual tomando como referencia a los directivos españoles que son los que afectan a nuestras Universidades. También queda recogida, por tanto, su provisionalidad.

2. Criterios de protocolaridad: son aquellos criterios operativos cuya aplicación permite decidir qué se toma como dato y, en consecuencia, qué es evidente. Para determinar esa evidencia, tenemos en cuenta, el resultado de un trabajo realizado en su día por los profesores (García Cruz y García del Junco, 1991).

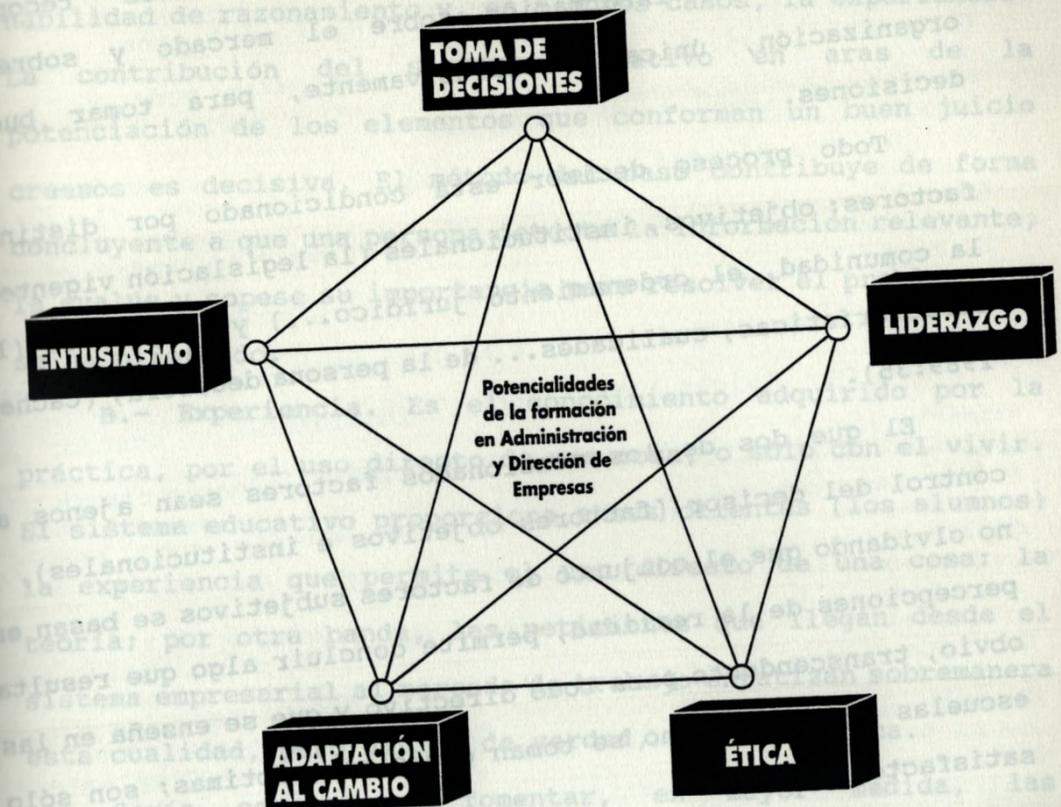
3. Predicados básicos. Resultan como consecuencia de su naturaleza contextual; por eso la base empírica que hemos tomado se desprende de los enunciados observacionales y resulta ser: la enseñanza de las capacidades referidas en la Universidad.

La eficacia en el cumplimiento de este objetivo depende de la Universidad. Desde el punto de vista lógico, el enunciado observacional ha sido nuestra hipótesis de partida.

Tomando como punto de partida (García del Junco, Ros Padilla y Gómez Jiménez: 1992) se concluye cuál es el grado de intervención que desempeña el trabajo profesional y la Universidad en el aprendizaje de las cualidades directivas más importantes:

Capacidades más importantes que deben poseer los directivos	Principalmente se aprende en	
	La Universidad	El desarrollo de la profesión
1. Capacidad para tomar decisiones	2%	98%
2. Capacidad de liderazgo	19%	81%
3. Integridad	66%	34%
4. Adaptarse a los cambios	18%	82%
5. Entusiasmo	53%	47%

El resultado de una visión gestáltica de las cinco variables quedaría como a continuación recoge la figura.



Cuando decimos visión gestáltica es porque pensamos que existe una relación intersubsistémica que nos parece fundamental para comprender como una unidad, la relación que existe entre los cinco factores. No es posible, por ejemplo, contemplar el liderazgo aislado de los otros cuatro factores.

## 1.- CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES

La toma de decisiones es una cuestión central en la administración de empresas; los directivos recopilan permanentemente información sobre el mercado y sobre la organización, única y exclusivamente, para tomar buenas decisiones.

Todo proceso decisor está condicionado por distintos factores: objetivos, institucionales (la legislación vigente en la comunidad, el ordenamiento jurídico...) y subjetivos (las características, cualidades... de la persona decisor) (Cachero 1989:35).

El que dos de los mencionados factores sean ajenos al control del decisor (factores objetivos e institucionales), y no olvidando que el conjunto de factores subjetivos se basan en percepciones de la realidad, permite concluir algo que resulta obvio, trascendente para todo directivo y que se enseña en las escuelas de empresa: no se toman decisiones óptimas; son sólo satisfactorias.

A la luz de estos hechos, la persona que decide es imprescindible, cuando se trata de acertar en la diana que representa la decisión más favorable; corroboran esta evidencia los directivos europeos cuando consideran la capacidad para tomar decisiones como el atributo más importante de todos los analizados.

¿De qué cualidades personales depende esta capacidad?. ¿En qué medida, desde el sistema educativo, contribuimos a potenciar estas capacidades?. (Robbins 1987: 80-87, 102-104)

sugiere cuatro cualidades individuales que afectan a las decisiones:

**A.- Juicio.** Es la facultad de la mente para juzgar y comparar; está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y, en algunos casos, la experiencia. La contribución del sistema educativo en aras de la potenciación de los elementos que conforman un buen juicio creemos es decisiva. El método del caso contribuye de forma concluyente a que una persona detecte la información relevante, la evalúe y sopesa su importancia para resolver el problema que se ha planteado.

**B.- Experiencia.** Es el conocimiento adquirido por la práctica, por el uso directo de una cosa, o sólo con el vivir. El sistema educativo proporciona a sus clientes (los alumnos) la experiencia que permite el uso directo de una cosa: la teoría; por otra banda, las peticiones que llegan desde el sistema empresarial al mercado de trabajo enfatizan sobremanera esta cualidad, pero vivida de verdad, en la práctica.

Sería conveniente fomentar, en mayor medida, las relaciones Universidad-Empresa. Se tratará de conseguir una mejor coordinación entre ambas organizaciones en orden a que los estudiantes, antes de su integración definitiva en el mundo laboral, puedan tomar decisiones en empresas y adquirir esa práctica tan deseada por ellas y por ellos (los estudiantes). El papel de la Universidad en esta labor será el de mero intermediario entre dos mundos dispares aún, pero, esperamos, forzados a entenderse en un futuro cercano.

C.- Habilidades cuantitativas. El sistema educativo, sobre todo, proporciona técnicas; en algunos casos, las habilidades enseñadas no resultan útiles en la práctica habitual de la empresa. En este sentido, estimamos que son las comisiones de planes de estudio quienes tienen o tuvieron la gran responsabilidad de implantar unos programas modernos y que reporten utilidad a las empresas.

D.- Creatividad. Capacidad de crear algo nuevo. El sistema educativo no facilita condiciones para crear; la "enfermedad de la normalización" no sólo llega a las grandes corporaciones empresariales, también llega a la gran empresa de la enseñanza.

A nuestro juicio transmitir inquietudes, además de conocimientos, es nuestra principal labor; a ciencia cierta que éstas se traducen en un proceso de estudio que, seguro, generará decisiones creativas.

A pesar de reconocer que las capacidades individuales son muy importantes en el proceso de toma de decisiones; los altos directivos deben considerar que el tamaño y la complejidad creciente de las organizaciones hacen imposible que una persona pueda abarcar todo el conocimiento necesario, y es entonces cuando conviene acudir a los grupos de individuos para solucionar los problemas.

La toma de decisiones en grupo requiere el cumplimiento de ciertas normas que posibiliten una solución más satisfactoria en términos de eficiencia y eficacia:

1.- Los miembros del grupo deben saber, y en su defecto, aprender a comunicarse; para ello deben cumplir unos requisitos básicos: saber escuchar a los demás, ser tolerante con las

opciones y con los miembros del grupo, saber transmitir las ideas...

2.- La búsqueda de la eficiencia grupal hace preciso introducir normas en relación a la organización y funcionamiento de las reuniones en las que se tomarán decisiones.

3.- Hacer uso de técnicas que mejoren la toma de decisiones en grupo. Desde el sistema universitario se enseñan algunas técnicas, pero creemos conveniente el desarrollo de equipos para trabajar en grupo.

## 2.-LIDERAZGO

Mucho se ha escrito sobre liderazgo, desde que se acuñó por primera vez el término y, a pesar de la abundante información que se ha vertido sobre el tema pensamos que:

A.- No existe un amplio consenso a la hora de definirlo.

(Bennis 1988) dice que el liderazgo es como la belleza: difícil de definir, pero fácil de reconocer cuando uno lo ve.

(Robbins 1987:326) describe el liderazgo como la habilidad de influir sobre los otros y ejercer autoridad administrativa.

(Hampton 1989:464) explica el liderazgo como el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas.

El liderazgo es un arte, afirma (Max de Pree 1993), algo que se aprende con el tiempo y no sólo a través de los libros. El arte del liderazgo consiste en pulir, liberar y capacitar los talentos de las personas que le rodean.

Como vemos, no existe consenso en la conceptualización del término; esto se traduce en que cada autor describe el liderazgo desde su propia óptica y, en consecuencia, las recomendaciones sobre cómo liderar son múltiples.

B.- El mundo está inmerso en una crisis de liderazgo.

Entre las razones que justifican la presencia de esta afirmación cabe destacar que:

1.- Las sucesivas crisis económicas han afectado a todo el planeta en los últimos veinte años y han generado multitud de problemas: sociales, políticos... y, por supuesto, de liderazgo.

2.- La tendencia al individualismo es tal, que cada uno llega a convertirse en su propio líder. La década de los ochenta ha enfatizado esta postura; el término "yuppy" emerge con fuerza y su significado llega a todos los rincones del planeta. Los medios de comunicación refuerzan este sentimiento al presentarnos en su programación (películas, entrevistas...) a ese "men made himself" como modelo de éxito.

3.- Los "dinosaurios organizativos" -las grandes empresas- para poder controlar su funcionamiento necesitan de normas que dirijan las acciones de sus miembros: pautas sobre riesgos que puede asumir cada persona, responsabilidad, tareas... El nivel de normalización es tal que inunda, sobre todo, los niveles más bajos de la administración, los cuales deberían ser el "caldo de cultivo ideal" para el líder.

A pesar de todo ello, hay algunos hechos que advierten sobre la necesidad de cambiar la tendencia y superar con urgencia esta crisis:

1.- Las tendencias individualistas están dejando paso a otras de globalidad, cooperación y solidaridad.

Son varios los autores, entre otros (Levitt, 1993: 92-102) y (Ohmae, 1991:113-133), que sostienen la existencia de una manifiesta globalidad: "cada vez más, un mayor número de personas o consumidores desean las mismas cosas en cualquier parte del mundo"; además, los acuerdos del GATT adoptados en la Ronda de Uruguay no dan opción a que países o empresas concebidos como sistemas cerrados sean capaces de sobrevivir.

En algunos casos, la única forma de conseguir satisfacer esta visión global va de la mano de acuerdos de cooperación con terceros. En aras de la solidaridad es digna de mención la reciente campaña en pro del incremento de ayuda al Tercer Mundo; citemos como ejemplo el importante auge al que asisten las ONGs.

2.- El ritmo y el sentido evolutivo de las organizaciones está cambiando: las demandas estructurales y de funcionamiento son diferentes. Los enormes "dinosaurios" tienden a desaparecer, al menos tal como estaban concebidos. La demanda de líderes en todos los niveles organizativos es, cada vez, más acuciante. Esta afirmación se ratifica con las valoraciones de los administradores europeos en relación a cuáles son los atributos directivos que más demandan y valoran: el liderazgo es el segundo de ellos.

¿Qué se hace desde el sistema educativo y desde el sistema empresarial en aras de satisfacer ese "hambre" de liderazgo que padece la sociedad?.

Opinamos que ninguno de los dos sistemas (salvo subsistemas excepcionales) se esfuerza especialmente en aras de saciar esa necesidad.

Las empresas demandan líderes, pero no están comprometidas en la labor de asumir ese trance como propio; se limitan a esperar que ellos emerjan de forma natural; no crean condiciones que favorezcan tal aparición.

(Bennis 1994), a partir del análisis de entrevistas que sostuvo con algunos líderes americanos, sugiere, entre otras, algunas pautas de conducta comunes a los encuestados que pueden guiar al líder empresarial y a las organizaciones: darse cuenta del contexto en el que se mueven (conocer los talentos y habilidades de la gente), aprender de la experiencia, buscarla aunque esto suponga correr riesgos, escuchar la voz interior, comprensión, reflexión, apetito constante de experiencias y conocimientos,...

Es un hecho que las facultades de empresariales no potencian el liderazgo; a lo sumo, crean administradores. Y como mucho, se instruye para "hacer". El manifiesto énfasis en las técnicas es causa de abandono de lo esencial: el ser humano. Se forma a los alumnos para conocer y no para conocerse; ese es el error si el objetivo es formar líderes.

Quizás, la excusa es perfecta: las cosas que importan sobre el liderar, hoy por hoy, no se enseñan; por lo que sugerimos dedicar más tiempo en los programas de empresariales a su enseñanza. A pesar de ello, pensamos que se puede estimular el liderazgo facilitando experiencias a los alumnos, que sirvan para desarrollar ese duende en estado de ibernación

que todos tenemos y que tan necesario es para las organizaciones empresariales. Algunas sugerencias son: fomentar los trabajos en grupo, facilitar la participación en clase y "huir", en cierto grado, de la clase magistral en la que los alumnos son meros receptores pasivos.

### 1.- ETICA

No faltan razones y publicaciones que justifiquen la importancia de la ética en el mundo de los negocios: su relación con el liderazgo, su influencia en la toma de decisiones, su implicación en la excelencia, etc. Se demuestra en el trabajo empírico que la integridad ocupa el tercer lugar en orden de importancia respecto a aquellas capacidades que son fundamentales para los directores de empresas.

De todos es conocido el caso de Tylenol, en los años 80. Se especulaba, en privado, que un empleado descontento pudo haber inyectado una dosis de cianuro en las cápsulas. Los ejecutivos de Johnson y Johnson, con Jams Bruke a la cabeza, fueron obligados a aguantar las consecuencias; actuaron asumiendo todas las responsabilidades por causas, en las que ellos, aparentemente, estaban exentos de culpa; estuvieron abiertos al público conferenciando sobre qué había sucedido y qué iban a hacer; comprometieron sus objetivos empresariales de hacer dinero cuando hubo conflicto con su meta ética de la confianza de los consumidores. El resultado de estas acciones fue que el público parecía sentir que ellos habían hecho un gran trabajo.

(Henderson 1992:50): "El proceso es la esencia de la ética médica. Los cirujanos no están simplemente bromeando cuando observan que "la operación fue un éxito pero el paciente murió". La ética sobre una buena práctica médica es juzgada por los métodos seguidos más que por los triunfos. La ética en los negocios se está moviendo en la misma dirección".

Edgar Shein, por ejemplo, esgrime otra razón: dar la cara al cliente. Numerosos autores también abordan la cuestión de por qué necesitamos la ética en los negocios. La vulnerabilidad del cliente ha necesitado el desarrollo de unos códigos de moral y ética. Los clientes deben ser protegidos de la explotación en una situación en la que no pueden protegerse ellos mismos porque les falta el conocimiento relevante para hacerlo así. En este sentido remarcamos con (Henderson 1992:51): "Vulnerabilidad es la palabra clave,... No hay mejor palabra para transmitir por qué la ética en los negocios es tan importante como tan siquiera lo ha sido antes".

Concluimos citando a (Veran 1993): "Es importante el seguir una serie de normas o principios éticos a la hora de tomar decisiones o asumir comportamientos de esta índole; ya sea a nivel organizativo o a nivel de toma de decisiones, para el buen desarrollo del funcionamiento de la organización, tanto a nivel interno como externo".

Proponemos, por tanto, destacar la importancia de impartir docencia de ética en los negocios. En la actualidad, estos programas brillan por su ausencia en la mayoría de nuestras facultades. No se puede solventar esta laguna en el contenido de los mismos dejándolos al devenir de los acontecimientos. No

es suficiente pensar que un código de conducta lo resuelve todo. Un trabajo de investigación llevado a cabo por (Callan 1992), demuestra que el conocimiento y uso, por parte de los directivos, del Código de Conducta de la organización generalmente contiene pocos valores éticos. Otro análisis demuestra que una variedad de factores socio-demográficos, características del trabajo y valores éticos vaticinan la necesidad del aprendizaje de áreas específicas en este campo. Entre las conclusiones más destacadas de los trabajos de Callan, deseamos resaltar, por su interés para nuestro objetivo, las siguientes: muchas organizaciones están volviendo a considerar, a la luz de los años ochenta, modos de asegurar unos niveles más altos de conducta ética por parte de los empleados a todos los estamentos dentro de una organización. Un 80% de las empresas más grandes de USA han tomado iniciativas para instaurar modelos éticos para sus empleados y un 44% de estas organizaciones han elegido instruir a sus empleados en alguna forma de conducta ética.

Los trabajos de (Borkowski y Ugras 1992:961) refuerzan con sobrados argumentos nuestra propuesta, y dicen así: "Muchos colectivos de profesionales y académicos están de acuerdo en el enfoque de actividades cada vez más cuestionables, en que hay una falta de preocupación por la ética en la corriente de programas de negocios y se necesita más hincapié en esto".

Por ejemplo; Arthur Andersen y Cía. está realizando un programa de cinco años, para potenciar, en las facultades de Dirección y Administración de Empresas, la incorporación de módulos éticos en el curriculum. La integración de la ética en

el espectro de los cursos de administración ayudaría a los estudiantes a comprender la dimensión ética en la toma de decisiones y a agudizar su habilidad en los razonamientos morales, de modo que ellos pudieran tener más éxito y ser más eficientes en el entorno empresarial.

Es obvia la necesidad de impartir ética en nuestras facultades. Sugerimos algunas formas:

- 1.- Dedicar tiempo de docencia a impartir programas de ética establecidos para tal fin.
- 2.- Utilizar métodos tales como el Caso o la Técnica de Pigors.
- 3.- De forma más concreta, al alumno se le puede enseñar a desarrollar algoritmos y su utilización. Como ejemplo de herramienta citamos la técnica de I.G.J. (8 . 10/3).

#### 4.- CAPACIDAD PARA ADAPTARSE RAPIDAMENTE A LOS CAMBIOS

El cambio es lo único que permanece constante en las empresas, aunque en distinto grado. Como decía A.P. Sloan en "My Years with General Motors": "Las circunstancias de un mercado y unos productos sujetos a continuos cambios pueden destruir cualquier empresa comercial que no esté preparada para asumirlas (Armstrong 1988:83). Esta razón puede mostrar la obviedad para que dicha capacidad en el directivo sea tan importante. Por ejemplo si Rank Xerox perdió su liderazgo en el mercado, fue porque sus directivos no aprendieron a adaptarse rápidamente a los cambios. Xerox invirtió importantes sumas de dinero en innovación y no supo rentabilizarlo. En palabras de

Hannel y Prahalad (Haro 1994:20) diremos que: "no creó nuevos negocios porque no cambió el corazón de su estrategia".

La capacidad para adaptarse al cambio no está exenta de complicaciones; hay variables que nunca se pensaron pudieran llegar a existir. No se alcanzará el equilibrio que permita que la organización "flote" sobre una "balsa de aceite". La capacidad para adaptarse puede adquirir niveles múltiples desde el "benchmarking", hasta llegar a ser los competidores más imaginativos del mercado. Sin olvidar que en cada uno de esos extremos radica la capacidad del directivo para adaptarse.

Argumenta (Armstrong 1988:84) "el cambio es inmutable, ¿como hemos de prepararnos para él y como debemos actuar cuando se produzca?. Estas cuestiones deben de presidir todo programa de formación y de aprendizaje. (Ferrari 1994:50)"; ha llegado el momento de comprender los límites de la tradición analítica y quitar a las empresas la ilusión de certidumbre, aceptar la realidad y canalizar la ansiedad hacia el aprendizaje, y no hacia la evasión en la supuesta racionalidad". Formación y aprendizaje reclaman la necesidad de la realidad. Cualquier programa de enseñanza precisa un esfuerzo en configurar la mentalidad de los alumnos al continuo cambio que el entorno somete la realidad empresarial.

Refiriéndonos, concretamente, a esta capacidad parafraseamos también a (Ackoff 1989:174); "La deficiencia más importante no reside en qué se enseña, sino en cómo se enseña... La mayor parte de la enseñanza está dedicada a tratar de resolver problemas que los docentes proponen a los alumnos... En el mundo real, los problemas raramente son

propuestos: deben ser planteados". Se propone enseñar a los alumnos a plantear problemas; en este mismo sentido sugerimos reunir alumnos con directivos, siendo los primeros quienes planteen los problemas y entre ambos tratarán de resolverlos.

Hay, sobre todo, un talante que permite tener un arrojo suficiente para hacer frente a todos los retos y demostrar en cada enfrentamiento que se tiene la audacia necesaria para salir airoso de cada uno y no quedar desfallecido para arrostrar el siguiente (Moran 1991:6). Acaso en ese talante radique el verdadero espíritu del directivo. Y quizás, por su indefinición e imprecisión, sea más difícil preparar programas formativos para adquirirlo. En el terreno de lo concreto se trata de desarrollar una capacidad, un proceso sistemático, en el que también se aprenda a cuestionar y abandonar ideas que han tenido éxito hasta ahora y en el que se tolere el fallo.

Una buena herramienta para adelantarse al cambio es crearlo y enseñar a predecirlo. Citando a Kanter, "El cambio deja de ser una amenaza y se convierte en una oportunidad cuando lo promuevo yo mismo". Hay técnicas como la prospectiva que permiten un mejor desarrollo en este área.

#### 5.- ENTUSIASMO

"A López (de Arriortúa) le gustaba estar rodeado de jóvenes, fáciles de manejar y de entusiasmar con el trabajo y dispuestos a dar el todo por el todo" (Sanchez y Patiño 1994:292).

Los directivos europeos coinciden en señalar que el entusiasmo es una de las capacidades más deseada en la gestión

de la empresa. ¿Coincidencia?. ¿No será el entusiasmo elemento importante para el éxito?.

El término está muy poco manido por la literatura administrativa; al menos, no encontramos referencias bibliográficas vinculadas con ese tema. Haciendo uso de nuestra percepción de la realidad, de la intuición y de pocos avales científicos, única alternativa viable en este caso, intentamos formular y contestar algunas preguntas sobre el vocablo.

1.- ¿Qué es?.

Entusiasmar (Real Academia Española 1994:855). Infundir entusiasmo. Causa ardiente y fervorosa admiración.

Entusiasmo (Salvat Ediciones Generales 1993:531). Término derivado del griego *entheos*: "Dios interior". Inspiración fogosa y arrebatadora del artista, especialmente del poeta y del orador. Exaltación ardiente y arrebatadora del ánimo. Adhesión ferviente que mueve a favorecer una causa o empeño. "Valor, energía para emprender cosas".

El entusiasmo "parece" asociarse, a raíz de su significado, con los artistas y, en la medida que los administradores son artistas, ¿necesitarán de esa "droga", de ese "Dios interior"?. Afirmamos que sí.

2.- Si surgiera la necesidad de ubicar el término en el campo de la Administración; ¿en qué función administrativa se incluiría?.

En principio, asociamos el término con motivación y liderazgo, aspectos formalmente vinculados a la función de dirección. Más tarde concluimos que el entusiasmo va más allá de estos términos; pero, a pesar de ello, nos afianzamos en la

evidencia de que: "el entusiasmo se ubica en el proceso de dirección".

Con liderazgo y motivos las tareas se hacen, incluso, bien; con entusiasmo se pasa a un estadio superior, que supone una más que buena ejecución de la tarea. En ese sentido, Adair (Kennedy 1994:3) dice: "Los líderes son, o deben ser, capaces de inspirar a los demás. Esto está estrechamente vinculado con el propio entusiasmo y la propia dedicación del líder y con su capacidad para comunicar ese entusiasmo a los demás, compartiéndolo y entusiasmandolos al mismo tiempo. No es precisamente lo mismo que la motivación, que es algo acerca de lo cual se aprende en las escuelas de empresariales, una cosa más bien mecánica".

3.- ¿Quién lo tiene?.

Aunque reconocemos que no es patrimonio exclusivo de los administradores, pues todos nos hemos sentido entusiasmados en alguna ocasión; creemos que las personas que han conseguido mantener altas cotas de entusiasmo son:

- a.- Personas brillantes en aquello que hacen.
- b.- Locos. Sí, locos, pues el entusiasmo en su grado extremo conduce a la demencia (Lyotard 1987).

4.- ¿Qué genera?, ¿cuál es el resultado que produce?.

Todos buscamos que sea máximo el tiempo dedicado a personas o cosas que nos gustan; esto se traduce en un mayor y mejor conocimiento de ese objeto o persona que tanto nos agrada; la consecuencia de ese mayor y mejor saber es un resultado mayor y/o mejor.

(Duncan 1991:196) escribe: "Todos los directivos deberían

esforzarse por ser líderes efectivos. Es un logro del que ninguna organización puede privarse. No hay líderes honorarios. La efectividad del liderazgo debe ganarse a través de un entusiasmo, trabajo duro y compromiso".

5.- ¿Se puede transmitir?.

Sí. La gran tarea de los líderes actuales radica no sólo en influir en los demás para que se hagan las cosas sino en entusiasmarlos con lo que hay que hacer y conseguir las metas marcadas.

(Morán 1991:6) se expresa en los siguientes términos cuando escribe sobre el cambio de cultura: "... el liderazgo de este tipo significa que se es capaz de difundir un optimismo contagioso y que se tiene habilidad para el espectáculo necesario que estimula la moral y que tales atributos priman sobre el frío cálculo, el análisis e incluso, la decisión".

6.- ¿Se puede enseñar?.

La respuesta sincera es: "No lo sabemos". Después de haber realizado una búsqueda exhaustiva no encontramos información alguna que nos orientara en la enseñanza del entusiasmo; a pesar de ello, intuimos que se puede enseñar a través de la capacidad de liderar y motivar.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACKOFF, R.L. (1994): Cápsulas de Ackoff. Ed. Limusa. México.
- ADAIR, J. (1989): El dinamismo mental en las elecciones directivas. Ed. Deusto. Bilbao.
- ARMSTRONG, M. (1988). Cómo aumentar la eficacia del directivo. Ed. Deusto. Bilbao.
- BENNIS, W. (1994): "¿Cómo llegar a ser líder?". Ed. Norma.
- BORKOWSKI, S.C., y UGRAS, Y.J. (1992): "The ethical attitudes of students as function of age, sex and experience". En Journal of Business Ethics. Vol. 12, Doc. p. 961.
- CACHERO, L. (1989): Análisis y adopción de decisiones. Ed. Pirámide. Madrid.
- CALLAN, V.J. (1992): "Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics" en Journal of Business Ethics. Vol. 11. N.10. Oct.
- CASSE, P. (1993): Instrumentos para una formación eficaz. Ed. Deusto. Bilbao.
- DUNCAN, W.J. (1991): Grandes ideas en la dirección de empresas. Ed. Diaz de Santos. Madrid.
- DRUCKER, P.E. (1988): La gerencia en tiempos difíciles. Ed. Ateneo. Buenos Aires.
- FERRARI, C. (1994): "¿Qué herramientas utiliza usted para el cambio?" en Nueva Empresa 391. p.50.
- GARCIA DEL JUNCO, J. y GARCIA CRUZ, R. (1991): "Análisis de las principales capacidades de la gestión empresarial" en V Congreso de AEDEM. La Coruña.

- GARCIA DEL JUNCO, J. y GOMEZ JIMENEZ, E. (1996). "Internacionalización de las principales capacidades en la dirección de empresas", en Alta Dirección. Pendiente de publicar.
- GARCIA DEL JUNCO, J., ROS PADILLA, M.M. y GOMEZ JIMENEZ, E. (1992): "Valoración de los estilos directivos en Europa" en I Congreso Europeo y VI Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Huelva.
- HAMPTON, D. (1989): Administración. Ed. McGraw Hill.
- HARO, F. (1994): "Competing for the future", en Nueva Empresa 391, p.20.
- HEENDERSON, V.E. (1992): What's ethical in Business. Ed. McGraw-Hill. New York.
- KENNEDY, C. (1994): Los gurús del Management. Ed. Actualidad Económica. Madrid.
- LYOTARD, J.F. (1987): El entusiasmo. Ed. Gedisa.
- MAX, P. (1993): El liderazgo es un arte. Ed. Vergara. Argentina.
- MORAN, J.M. (1991): "La educación no formalizada en el sistema educativo futuro", en Servicio de Documentación, Empresa y Humanismo, Mayo. p.6.
- ROBBINS, S.P. (1987): Administración: teoría y práctica. Ed. Prentice Hall. Mexico.
- SANCHEZ, E. y PATIÑO, A.: Superlópez y la guerra oculta entre General Motors y Volkswagen. Ed. Planeta De Agostini. Barcelona.
- VERAN, L. (1993): Organiser et decider, en Colección D.E.C.F. Paris.

LEVITT T.(1983):"The globalization of Marketing", en H.B.R. (Mayo-Junio).

KENICHI, OHMAE(1991): "El poder de la triada", Ed. McGraw Hill, Madrid.

GARCIA DEL JUNCO, J. (1989): "El dinamismo en las organizaciones internacionales de las principales empresas en la dirección de empresas", Ed. McGraw Hill, Madrid.

GARCIA DEL JUNCO, J., ROS PADILLA, M., GÓMEZ VILCHER, E. (1992): "Valoración de los estilos directivos en Europa en I Congreso Europeo y VI Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de las Empresas (AEDPE)", Ed. McGraw Hill, Madrid.

HAMPTON, D. (1989): "Administración de Recursos Humanos", Ed. McGraw Hill, Madrid.

HARO, F. (1994): "Competing for the future: en business strategy", p. 20.

HENDERSON, V.E. (1992): "What's ahead in business", Ed. McGraw-Hill, New York.

KENNEDY, C. (1994): "Los cursos del Management", Ed. Acciones Económicas, Madrid.

LYOTARD, J.F. (1987): "El entusiasmo", Ed. Gedisa, Oct.

MAX, P. (1997): "El liderazgo", Ed. Vergara, P. Vergara, Argentina.

MORAN, J.M. (1991): "La educación de formados en el sistema educativo futuro", en servicio de Documentación de la Universidad de Zaragoza.

Humanismo, Mayo, p. 6.

DRUCKER, P.D. (1986): "La gerencia en tiempos difíciles", Ed. Alianza, Madrid.

ROBBINS, S.P. (1987): "Administración: teoría y práctica", Ed. Prentice Hall, México.

FERRARI, C. (1991): "Qué herramientas para el futuro", Ed. Alianza, Madrid.

SANCHEZ, E. Y PATINO, A.: "Superiores y subordinados", Ed. General Motors y Volkswagen, Ed. Alianza, Madrid.

VERAN, I. (1993): "Organizar et decidir", Ed. Alianza, Madrid.

En resumen, tomándo como punto de partida las cinco capacidades directivas consideradas como más valiosas por quienes gestionan las empresas más importantes de Europa (toma de decisiones, liderazgo, integridad, capacidad para adaptarse a los cambios y entusiasmo); reflexionamos sobre el grado en que la enseñanza impartida hoy en las Facultades de Empresariales contribuye a la potenciación de éstas; dicha valoración, a su vez, resultó útil de cara a sugerir técnicas y métodos que desarrollen, si cabe, aún más estas capacidades.

El resultado de nuestra reflexión, en torno a la valoración del nivel de enseñanza de las mencionadas capacidades, resulta ser: se potencia, a medias, la toma de decisiones; el liderazgo, al igual que la ética, no se enseñan adecuadamente; la universidad plantea problemas pero no enseña a plantearlos, con lo que la capacidad de adaptación a los cambios de nuestros estudiantes está mermada; el entusiasmo brilla por su ausencia.

Tomando en consideración estas valoraciones proponemos:

- 1.- Facilitar que los estudiantes potencien, en mayor grado, el lóbulo derecho de su cerebro haciendo uso de métodos, donde el profesor no sea un mero transmisor de conocimientos: trabajos en grupo, método del caso, técnica de Pigors...
- 2.- No descuidar la enseñanza de experiencias y técnicas, modernas y útiles, que contribuyan a la potenciación del lóbulo cerebral izquierdo en el futuro directivo.
- 3.- Por último, incluir la enseñanza de valores constitucionalmente admitidos, que hagan del ejercicio de la Administración una práctica ética.

