

## ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CAPACIDADES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

JULIO GARCIA DEL JUNCO  
ROSARIO GARCIA  
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

La naturaleza del trabajo directivo es un tema que preocupa tanto a los empresarios como a los académicos; prueba de ello nos lo da el estudio empírico realizado por Mintzberg<sup>1</sup> y de cuyo análisis el autor extrae diez conclusiones. De dichas conclusiones, pasamos a destacar dos<sup>2</sup>, por considerarlas de interés para el trabajo que ahora nos ocupa:

4<sup>a</sup>.- "El directivo es a la vez polifacético y especialista; en tanto que punto focal del flujo general de información así como del tratamiento de las anomalías, siendo no obstante en su condición de gestor un especialista. El trabajo directivo supone una serie de cualidades y roles específicos, acerca de los cuales desafortunadamente conocemos poco; por lo que nuestras escuelas empresariales no han progresado mucho en la enseñanza sistemática de los mismos."

7<sup>a</sup>.- "No existe una ciencia subyacente al trabajo de gestión: los directivos siguen trabajando como lo han hecho siempre, recurriendo a la información verbal y a los procesos intuitivos, no explícitos. El científico de gestión apenas ha tenido influencia alguna sobre la forma en que trabaja el directivo."

En otra parcela de su estudio, el mismo autor, continúa exponiendo que: (1) los directivos deben adquirir un mejor conocimiento de la naturaleza de su trabajo, así como de los problemas que le rodean, modificando, por tanto, sus

costumbres; (2) debe recurrirse al aula de clase para enseñar las técnicas de gestión y desarrollar visiones incisivas de puestos, así como diferentes medios de hacer frente a la complejidad de los mismos; (3) el experto en gestión debe contribuir dedicando sus energías a aquellos aspectos en los cuales puede aplicarse la ciencia; (4) el investigador debe desarrollar un conocimiento del puesto lo suficientemente preciso como para permitirle al directivo, educador o experto, efectuar mejoras importantes en su ejecución.

Dicha obra termina enunciando una serie de implicaciones, que consideramos fundamentales y que citamos a continuación:

"El éxito del educador de directivos y expertos en gestión dependerá del triunfo del investigador, quien debe proporcionar a estos mejores descripciones del cargo".

Nosotros habíamos reflexionado en esta misma línea, cuando leímos el famoso libro de Peters y Austin, titulado "Pasión por la Excelencia"<sup>3</sup>. En el mismo, los autores nos formulan la siguiente pregunta: "¿cuáles son los principios básicos de la gestión eficaz?". En definitiva, la productividad depende de dos motores: 1 el orgullo de formar parte de la empresa y 2 el entusiasmo por el trabajo. Sin embargo, estas fuerzas no aparecen en los veinticinco principales manuales de gestión. En ninguno de estos manuales se recoge la ventaja

de escuchar con "inocencia" al cliente, ni de los sentimientos que le provoca el servicio prestado. Tampoco hace alusión a la movilización y a la participación de los empleados, del espíritu de empresa, de los campeones, de la importancia de la confianza, ni de la visión de futuro; en una palabra, no se habla de ellos en el liderazgo.

De forma similar nos llamó la atención la fuerza con la cual se refirieron los autores del citado libro a los distintos directores de las empresas que habían tomado como ejemplo; escribiendo<sup>4</sup>: "Son hombres de hierro, que no aceptan ningún compromiso que afecte a su sistema de valores, y son a la vez personas sensibles que sienten un profundo interés por su personal, respetando a todos los miembros. Es ese respeto, precisamente, lo que les impulsa a esperar lo mejor de cada uno; ¿no era McPherson, el antiguo presidente de Dana, quien evaluaba el trabajo de sus más humildes empleados basándose en el carácter creativo de su contribución? Así, los mejores jefes, tanto en las escuelas como en los hospitales, en las fábricas como en las tiendas, no son ni exclusivamente blandos ni únicamente duros; saben ser las dos cosas. Son duros cuando se trata de defender sus principios y tolerantes y comprensivos con los que fracasan en sus intentos por innovar. Hablan constantemente de visión, de valores y de integridad. Comprenden las nociones más abstractas y al mismo tiempo conceden una atención casi obsesiva a los detalles. Nada es insignificante si contribuye a aclarar la visión y a reforzar los valores".

Las consideraciones recogidas en líneas anteriores nos instaron a pensar que podría ser interesante trabajar sobre la naturaleza del trabajo directivo, así como por los motivos que de las mismas se desprenden:

- 1º Abundar en el estudio de una serie de cualidades, y roles específicos en el trabajo directivo, con objeto de contribuir a que nuestros focos de saber en Economía y Empresariales progresen en la sistemática de los mismos.
- 2º Contribuir como científicos de gestión sobre la forma en que trabajan los directivos.
- 3º Desarrollar un conocimiento lo suficientemente preciso del puesto como para permitirle al directivo, al educador, o al experto en gestión, efectuar mejoras de peso en su ejecución. Consideramos que es el investigador el responsable de mejorar la gestión, proporcionándoles al educador de directivos y al experto en gestión mejores descripciones del cargo.

Nuestro objetivo será: analizar el papel que juegan las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales en el desarrollo de los principales atributos que desempeñan los directivos en la

gestión empresarial, a "nivel del Apice estratégico"<sup>5</sup>. Pretendemos estudiar un conjunto de atributos situados en el nivel superior de la gestión empresarial (Presidente, Consejero General, Director General, Director General adjunto, Director de Tecnología y desarrollo, Director General, Subdirector General, Director General y Consejero Delegado, Adjunto a Dirección, Vicepresidente del área internacional, Presidente-Director General). El motivo de realizar dicho análisis es el hecho de haber registrado una cierta desviación entre la demanda que existe en estos momentos y la oferta que está surgiendo de las universidades<sup>6</sup>.

Como base de apoyo para nuestro estudio hemos realizado una encuesta a 400 altos directivos de empresas situadas en España. Con ello, intentamos poner de manifiesto qué atributos de los señalados (veinticinco) han sido desarrollados en la universidad y cuáles en el desarrollo de la actividad profesional de los encuestados.

A continuación pasamos a describir el perfil medio de los directivos encuestados:

- 1.- El tiempo de permanencia en el puesto de dirección oscila entre 1 y 10 años.
- 2.- La edad de los encuestados está comprendida entre los 35 y 50 años en un 85% de los casos.
- 3.- El 83% de los mismos cuenta con un currículo favorecido por una titulación en Ciencias Económicas y Empresariales; en el 5% de los casos son diplomados en Administración de Empresas, diplomados en Empresariales o Profesores Mercantiles; en un 7% tienen estudios no catalogados en nuestro país; y el 5% restante ha realizado otras carreras.
- 4.- El 32% ha cursado programas de MBA (IESE, ESADE, ICADE); y un 6% de los mismos ha cursado un master fuera de España.

Estos 400 directivos, de nuestra encuesta, fueron seleccionados de entre las 500 empresas más importantes de España<sup>7</sup>, tratándose todos los sectores económicos. Para llevar a cabo dicha selección hemos seguido una serie de criterios:

- a) Cifras de ingresos financieros. El mismo puede ser considerado como un criterio discutible pero nos parece el más cercano a la realidad a la hora de llevar a cabo la clasificación.
- b) El umbral mínimo de estas empresas se sitúa en 16.000 millones de pesetas de ingresos.
- c) Todos los datos que se han barajado se refieren al ejercicio cerrado en diciembre de 1989.

Una vez observado el ranking en el cómputo general de empresas, nos detuvimos a comprobar el lugar que ocupaban en el ranking por sectores<sup>8</sup>. Esto nos permitió hacer un reparto proporcional de los mismos en la actividad económica que los mismos estaban realizando. Por último, seleccionamos los directivos que estaban ejerciendo en el año 1990<sup>9</sup>. También hemos cotejado estos datos con los del año 1988<sup>10</sup>.

En la siguiente tabla mostramos el cuestionario<sup>11</sup> que fue pasado a los integrantes de la muestra y que recoge una clasificación de los atributos más valiosos, por orden de importancia, en el nivel superior de la gestión empresarial. De tal modo que se comienza con la capacidad para tomar

decisiones se termina con la capacidad para pensar en abstracto.

Como podemos observar en el cuestionario, estos atributos aparecen puntuados en dos columnas; en la primera se contempla el atributo desarrollado, principalmente, por el trabajo académico; y en la segunda columna se recoge el atributo desarrollado, principalmente, en el trabajo profesional (ver cuestionario).

Como parámetro referencial hemos seguido un estudio parecido, realizado a 200 líderes de la industria y el comercio en Gran Bretaña. Dicho estudio incluía una muestra de los más altos cargos (Presidente del Consejo Administración, Gerente o Director General) de las 163 mayores

Clasificación de los atributos más valiosos en el nivel superior de gestión empresarial	Atributo desarrollado principalmente por el trabajo académico	Atributo desarrollado principalmente por el trabajo profesional
1 Capacidad para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Entusiasmo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Imaginación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Buena disposición para trabajar arduamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Capacidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Comprensión hacia los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Capacidad para detectar oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Capacidad para salir airoso de situaciones desagradables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Buena disposición para asumir riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Espíritu emprendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Actitud para hablar con claridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Sagacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Capacidad para administrar eficientemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Mentalidad abierta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Capacidad para acomodarse sin ceder a sus aspiraciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Buena disposición para durante muchas trabajar horas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Ambición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Actitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Capacidad para escribir con claridad y estilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Curiosidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Soltura con los números	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Capacidad para pensar en abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>IMPORTANTE: Califique de 0 a 10 tanto un atributo como otro.</b>		
Ejemplo. 1 Capacidad para tomar decisiones	5	7

empresas industriales de Gran Bretaña en cuanto a volumen de negocios. Dentro de la muestra total estaban incluidos, también, los administradores de diversas empresas nacionalizadas y los dirigentes de los principales bancos comerciales, de otras instituciones financieras y de empresas constructoras. El nivel de respuesta fue alrededor del 60%, una cifra elevada para encuestas de estas características. En una de las preguntas se pedía a todos los ejecutivos que clasificasen por orden de importancia los 25 atributos más valiosos en el nivel superior de la gestión empresarial; apareciendo en primer lugar la capacidad para tomar decisiones<sup>12</sup>.

Las encuestas mencionadas fueron enviadas desde dos universidades distintas y distantes, como son por un lado la de Las Palmas de Gran Canaria y por otro la de Sevilla, obteniendo un porcentaje de respuestas de un 47%; lo cual nos

parece lo suficientemente elevado como para inferir una serie de hechos.

Con la información recibida elaboramos una base de datos que nos permitió tratar los datos estadísticamente y obtener los oportunos resultados<sup>13</sup>. Dichos resultados son mostrados en la siguiente tabla.

Los resultados que aparecen en la tabla n° 2 muestran para cada atributo el porcentaje de respuestas donde los directivos consideraban que, el atributo en cuestión, había sido desarrollado, fundamentalmente, en el ámbito académico o por el contrario en el profesional.

Realizando un análisis cuidadoso de dicha tabla n° 2 pasamos a elaborar una serie de gráficos, a partir de los cuales intentamos obtener un conjunto de resoluciones.

En el GRÁFICO N° 1 representamos los valores recogidos en la tabla n° 2 y que nos permiten

CLASIFICACION DE LOS ATRIBUTOS MAS VALIOSOS EN EL NIVEL SUPERIOR DE LA GESTION	% DE RESPUESTAS DONDE EL ATRIBUTO DESARROLLADO EN UN AMBITO ACADEMICO O TRABAJO SUPERABA AL OTRO	
	ACADEMICO	PROFESIONAL
1 Capacidad para tomar decisiones	2.82	97.10
2 Liderazgo	19.01	80.09
3 Integridad	65.90	34.51
4 Entusiasmo	53.52	46.48
5 Imaginación	59.15	40.85
6 Buena disposición para trabajar arduamente	52.82	47.18
7 Capacidad analítica	85.92	14.08
8 Comprensión hacia los demás	31.00	69.00
9 Capacidad para detectar oportunidades	9.86	90.14
10 Capacidad para salir airoso de situaciones desagradables	20.00	80.00
11 Capacidad para adaptarse rápidamente	18.31	81.69
12 Buena disposición para asumir riesgos	21.83	78.17
13 Espíritu emprendedor	34.51	65.49
14 Actitud para hablar con claridad	66.90	33.10
15 Sagacidad	43.66	56.34
16 Capacidad para administrar de forma eficiente	22.54	77.46
17 Mentalidad abierta	82.39	17.61
18 Capacidad para acomodarse sin ceder a sus aspiraciones	38.03	61.97
19 Buena disposición para trabajar duramente muchas horas	49.30	50.70
20 Ambición	37.32	62.68
21 Actitud	64.79	35.21
22 Capacidad para escribir con claridad y estilo	80.99	19.01
23 Curiosidad	88.73	11.27
24 Soltura con los números	79.58	20.42
25 Capacidad para pensar en abstracto	88.03	11.97

TABLA. 2.

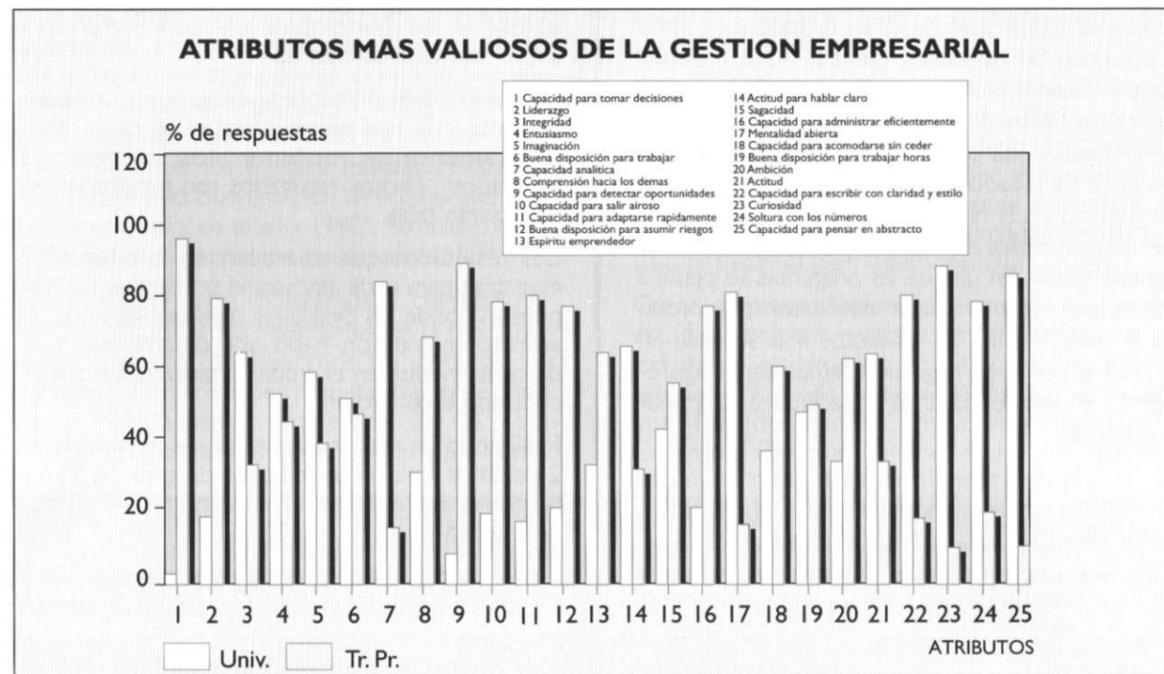


GRAFICO. 1.

contrastar, para cada atributo, cuándo piensa el directivo que fue desarrollado, si en el ámbito académico o en el empresarial. Como ya hemos explicado, anteriormente, los atributos, en cuestión, están ordenados según orden de importancia; de tal modo que el más importante será la **capacidad para tomar decisiones**, puesto en primer lugar y el que menos será **capacidad para pensar en abstracto** que ha sido colocado en el término 25. Del análisis de dicho GRÁFICO N° 1 podemos deducir que el papel de la universidad en el desarrollo de los dos primeros atributos (**capacidad para tomar decisiones y liderazgo**) es muy bajo; sin embargo, el papel de la misma parece cobrar más importancia en cuanto a los cinco siguientes atributos (**integridad, entusiasmo, imaginación, buena disposición para trabajar arduamente y capacidad analítica**); y en relación al resto de los atributos no será hasta el n° 14 y el 17, respectivamente, **actitud para hablar con claridad y mentalidad abierta** cuando de nuevo la universidad gana en importancia; al igual que con los cinco últimos (**actitud, capacidad para escribir con claridad, curiosidad, soltura con los números y capacidad para pensar en abstracto**).

En otras palabras, digamos que de los 25 atributos analizados hay doce, con diversos rangos dentro de la escala, donde la universidad ha desempeñado una importante labor formativa. Esos once atributos se distribuyen a lo largo de la ordenación jerárquica, y son los que a continuación citamos:

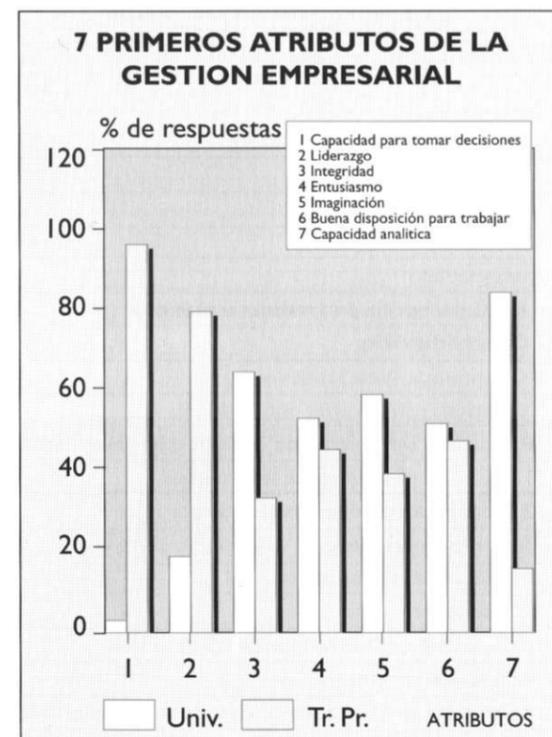


GRAFICO. 2.

- 3.- Integridad
- 4.- Entusiasmo
- 5.- Imaginación
- 6.- Buena disposición para trabajar arduamente
- 7.- Capacidad analítica
- 14.- Aptitud para hablar con claridad

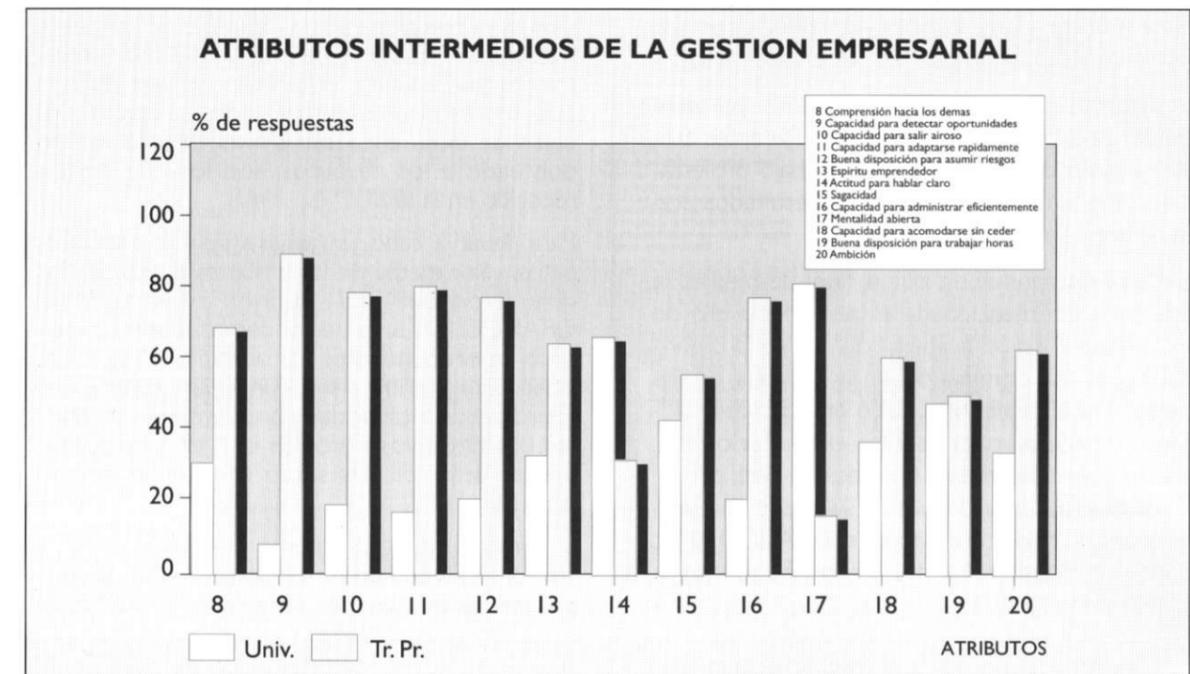


GRAFICO. 3.

- 17.- Mentalidad abierta
- 21.- Actitud
- 22.- Capacidad para escribir con claridad y estilo
- 23.- Curiosidad
- 24.- Soltura con los números
- 25.- Capacidad para pensar en abstracto

De entre ellos, los cinco primeros, donde destaca el papel de la universidad, se encuadran dentro de los 7 atributos más importantes de la gestión empresarial; los dos siguientes son considerados como atributos intermedios y para finalizar se encuentran los últimos cinco atributos de la gestión empresarial.

Con el objeto de realizar un análisis más detallado y poder comprobar lo expuesto anteriormente, hemos disgregado el gráfico n° 1 en tres partes, donde hemos pretendido agruparlos de la forma más homogénea posible atendiendo al predominio de la universidad o del trabajo profesional.

Así en el GRÁFICO N° 2 aparecen los siete atributos más importantes, entre los cuales predomina la universidad como elemento formador de las capacidades. Aunque hemos de reconocer que en los dos primeros, de una clara importancia para la gestión empresarial, su desarrollo se lleva a cabo fuera del ámbito académico.

En el GRÁFICO N° 3 están recogidos los atributos intermedios que van desde el 8 hasta el 20, entre los mismos se ve una clara supremacía del trabajo profesional como elemento formador de las cualidades comprendidas; sólo en el puesto n° 14 y n° 17 aparece la universidad con una mayor

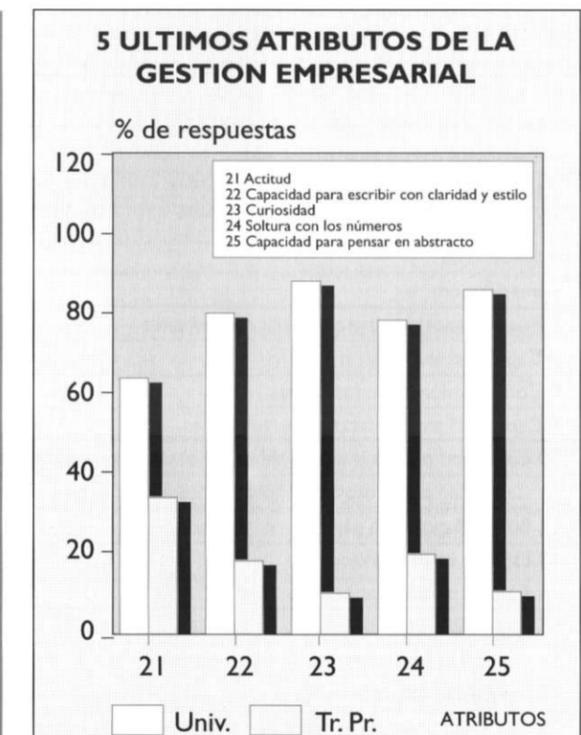


GRAFICO. 4.

ponderación, concretamente en relación a la aptitud para hablar con claridad y a la capacidad para acomodarse sin ceder.

En el GRÁFICO N° 4 se exponen los cinco últimos atributos y con una superioridad evidente de la universidad en cuanto a la ambición, capacidad

para escribir claro, curiosidad, soltura con los números y capacidad para pensar en abstracto.

El siguiente paso es realizar un análisis del valor medio de la puntuación dada a los diferentes atributos tanto desarrollados en el trabajo profesional como en el académico. Los resultados son mostrados en la tabla nº 3.

De aquí interpretamos, que a nivel de medias, la diferencia tan mencionada entre el desarrollo de los atributos a nivel académico y a nivel profesional no es tal; dominando en la mayoría de los casos el nivel profesional, salvo en los cuatro últimos (capacidad para escribir claro, curiosidad, soltura con los números y capacidad para pensar en abstracto). Esta deducción se puede comprobar con una mayor claridad en el GRÁFICO Nº 5, donde se muestran los datos correspondientes a la anterior tabla nº 3.

CLASIFICACION DE LOS ATRIBUTOS MAS VALIOSOS EN EL NIVEL SUPERIOR DE LA GESTION EMPRESARIAL	VALOR MEDIO DEL ATRIBUTO DESARROLLADO PRINCIPALMENTE POR EL TRABAJO	
	ACADEMICO	PROFESIONAL
1 Capacidad para tomar decisiones	4	9
2 Liderazgo	5	8
3 Integridad	6	7
4 Entusiasmo	4	5
5 Imaginación	6	7
6 Buena disposición para trabajar arduamente	8	9
7 Capacidad analítica	8	6
8 Comprensión hacia los demás	4	6
9 Capacidad para detectar oportunidades	3	8
10 Capacidad para salir airoso de situaciones desagradables	4	8
11 Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios	5	9
12 Buena disposición para asumir riesgos	4	8
13 Espíritu emprendedor	5	7
14 Actitud para hablar con claridad	7	7
15 Sagacidad	5	7
16 Capacidad para administrar eficientemente	5	8
17 Mentalidad abierta	7	6
18 Capacidad para acomodarse sin ceder en sus aspiraciones	5	7
19 Buena disposición para trabajar durante horas	6	7
20 Ambición	6	8
21 Actitud	6	7
22 Capacidad para escribir con claridad y estilo	8	5
23 Curiosidad	8	6
24 Soltura con los números	8	6
25 Capacidad para pensar en abstracto	9	5

TABLA. 3.

Como ya mencionamos al principio del presente trabajo, un estudio semejante al que ahora mostramos fue realizado en el Reino Unido (R.U), a 200 líderes de la industria y del comercio. Los datos de dicha encuesta, a nivel de valor medio puntuado a los atributos, son los que hemos recogido en la tabla nº 4.

Para llevar a cabo un análisis de los anteriores datos, valor medio de los atributos dados por los directivos del R.U., hemos construido el GRÁFICO Nº 6. En el podemos observar que salvo en cinco atributos (capacidad analítica, capacidad para escribir claro, curiosidad, soltura con los números y capacidad para pensar en abstracto), los directivos percibían que las capacidades fueron desarrolladas sobre todo en el ámbito profesional.

Si comparamos globalmente el GRÁFICO Nº 5 con el Nº 6 podemos comprobar como las respuestas aportadas por las encuestas muestran

### VALOR MEDIO PUNTUADO A LOS ATRIBUTOS (DIRECTIVOS ESPAÑOLES)

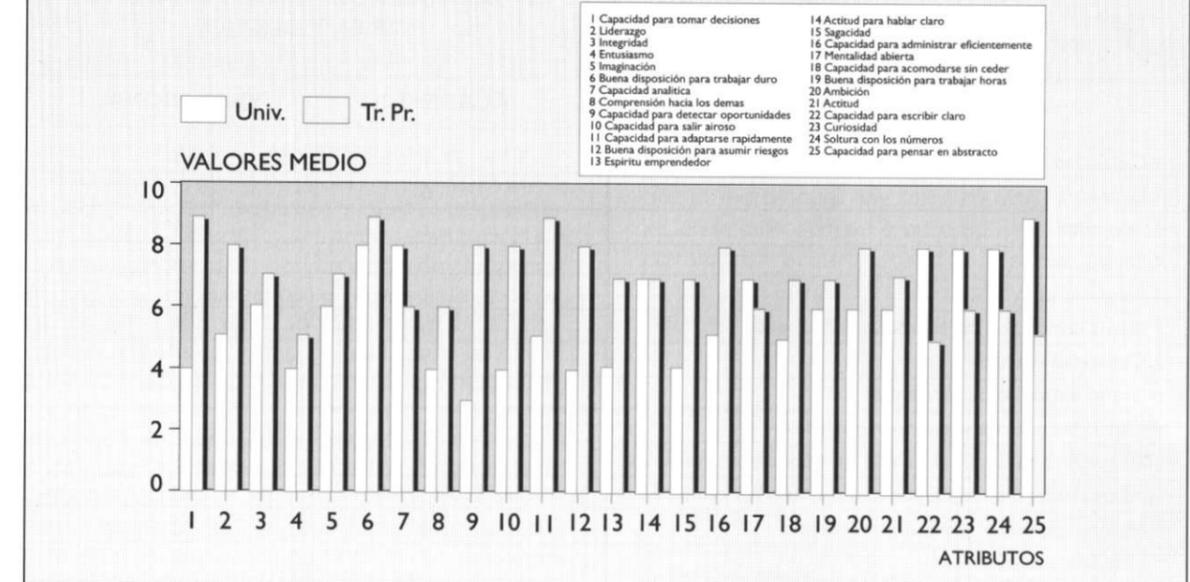


GRAFICO. 5.

una clara superioridad de la universidad española sobre la del R.U. en cuanto a elemento formador de las capacidades directivas más importantes. Esta deducción hay que tomarla con la reserva procedente de que la misma está basada en el estudio de medias.

Si desglosamos y comparamos las medias obtenidas en España con las obtenidas en el R.U., respecto a los siete primeros atributos, obtenemos el GRÁFICO Nº 7. A raíz de dicho análisis comparativo parece satisfactoria la función que desempeña la universidad española en los siete atributos reconocidos como los más importantes en la gestión empresarial. Sin embargo, debemos destacar la coincidencia casi total entre ambos estudios para los dos primeros atributos, como son **capacidad para tomar decisiones y espíritu de liderazgo**. También consideramos que es importante subrayar y manifestar que, a la vista de los datos, nuestras Facultades y Escuelas saben crear el ambiente propicio para desarrollar los atributos de Integridad, Entusiasmo, Imaginación, Buena Disposición para Trabajar y Capacidad Analítica.

Comentemos, someramente, los atributos de integridad, entusiasmo e imaginación, por considerarlos de especial relevancia. **Integridad**, según un estudio realizado sobre el paradigma de la ética en los negocios, Denis Thompson, Profesor de la Universidad de Harvard, señalaba recientemente que se escuchan llamadas urgentes para un resurgimiento de la ética<sup>14</sup>; puesto que una dirección de empresa no puede ser eficaz más

que si dispone de fuertes poderes que le permitan concebir y realizar los cambios necesarios y difíciles. En las condiciones actuales y futuras, en las que el asalariado no es ya sólo un objeto, sino también un sujeto en la empresa, el ejercicio de un poder fuerte no es realizable de modo duradero más que por parte de un dirección que sabe entrañar la adhesión y ejercer un liderazgo. La práctica nos ha demostrado que, más allá de las reglas, sin duda muy útiles, de la gestión participativa, el liderazgo supone una ética de los dirigentes, según señala Geline<sup>15</sup>.

Recordemos que el Diccionario de la Lengua Española define integridad como:

- 1.- Aplicado a personas, cualidad de integro y honrado; dudo de la integridad de ese empleado;
- 2.- Honradez, honestidad.

El mismo Diccionario define integro como:

- 1.- Referido a personas, como siendo honestas o que cumplen con rectitud sus obligaciones; es la persona más íntegra que conozco;
- 2.- Honrado, recto, intachable.

En cuanto al atributo **entusiasmo**, Tom Peters, como señalábamos al principio, indicaba que "la productividad depende esencialmente de dos motores: el orgullo de formar parte de la empresa y el entusiasmo por el trabajo". Pero esas fuerzas, recordemos, no aparecen en los índices de los veinticinco principales manuales de gestión. Pensamos que

CLASIFICACION DE LOS ATRIBUTOS MAS VALIOSOS EN EL NIVEL SUPERIOR DE LA GESTION EMPRESARIAL	VALOR MEDIO DEL ATRIBUTO DESARROLLADO PRINCIPALMENTE POR EL TRABAJO	
	ACADEMICO	PROFESIONAL
1 Capacidad para tomar decisiones	1	9
2 Liderazgo	0	9
3 Integridad	1	6
4 Entusiasmo	1	6
5 Imaginación	1	6
6 Buena disposición para trabajar arduamente	3	3
7 Capacidad analítica	7	2
8 Comprensión hacia los demás	0	9
9 Capacidad para detectar oportunidades	1	8
10 Capacidad para salir airoso de situaciones desagradables	0	9
11 Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios	1	9
12 Buena disposición para asumir riesgos	0	8
13 Espíritu emprendedor	1	4
14 Actitud para hablar claro	4	5
15 Sagacidad	1	9
16 Capacidad para administrar eficientemente	1	9
17 Mentalidad abierta	2	6
18 Capacidad para acomodarse sin ceder sus aspiraciones	3	4
19 Buena disposición para trabajar durante horas	3	3
20 Ambición	2	5
21 Actitud	3	5
22 Capacidad para escribir con claridad y estilo	9	1
23 Curiosidad	4	3
24 Soltura con los números	7	2
25 Capacidad para pensar en abstracto	7	2

TABLA. 4.

para el estudio que nos ocupa no se trata tanto de "manusear" el término en la bibliografía, como el saber integrarlo en nuestros alumnos, futuros dirigentes de las organizaciones.

Referente a la imaginación, citamos textualmente al profesor Ortigueira, "El éxito de los buenos y grandes estrategas, no reside en la Técnica del "management", ni en el control de gestión, ni en la sacrosanta capacidad y velocidad del "computer", ni tan siquiera en las abundatísimas recetas del mismísimo Marketing; arriba, sobre todo, en las cualidades intuitivas, imaginativas, dinamizantes y de buen juicio de las personas; todo ello, obviamente, asociado a una buena información<sup>16</sup>.

A continuación pasamos a fijarnos en los dos primeros atributos señalados: capacidad para tomar decisiones y liderazgo, para lo cual partimos de que una línea de debate académico es la determinación de la frontera que existe entre un líder y un director, según señala el profesor Nuevo<sup>17</sup>. El

mismo matiza que se suele entender por gestor o directivo "a aquella persona que resuelve problemas, que es capaz de identificar áreas de problemas, encontrar alternativas para llevar a término cada una de las acciones, establecer qué dotación de recursos puede necesitar cada persona, diseñar en qué formato estructural hay que encuadrar a estas personas, motivarlas a realizar un seguimiento del cumplimiento de las acciones y corregir lo que haya que corregir en función del avance del proceso". El gerente suele ser el director de nivel más alto. En general, se entiende que un directivo, es, por lo tanto, quien tiene la capacidad de desarrollar procesos de planear, presupuestar, organizar y controlar<sup>18</sup>.

Es obvio, que en el desarrollo de las capacidades del proceso de planificar, presupuestar, organizar y controlar se encuentra el atributo principal; la **toma de decisiones**, según señala Koontz, O'Donnell, y Wehrich<sup>19</sup>. De hecho, si se da por

sentado el conocimiento de una oportunidad y de su meta respectiva, el núcleo de la planificación es, realmente, el proceso de toma de decisiones.

Respecto al **liderazgo**, según diversos estudios sobre las capacidades que deberán tener los directivos en las próximas décadas, reconocen y coinciden en afirmar que además de las características propias del buen directivo, deberán poseer capacidades de liderazgo y espíritu emprendedor. Dicho estudio, llevado a cabo por un conjunto de Escuelas de Dirección de Empresas europeas y norteamericanas hace varios años, se refería a los directivos del futuro como "modernos Leonardos da Vinci", aludiendo a las múltiples capacidades que demostró este famoso personaje, e insistiendo en la necesidad de llegar más lejos que la buena administración, la resolución eficaz de problemas, en la dirección de liderar personas e innovar organizativamente<sup>20</sup>. También otro trabajo dirigido por Kevin Barham<sup>21</sup> vuelve a insistir en la necesidad de que los directivos del futuro sean, además de buenos gestores, líderes y emprendedores.

A la vista de todo lo expuesto, sería muy positivo, no sólo descubrir a nuestros alumnos la importancia y la necesidad de estos atributos (explicándoles el papel que juegan dentro de la organización y de la administración y lo imprescindible que resultan para una tarea directiva eficaz y eficiente); sino que también proponemos, desarrollar un plan concreto, para que desde las aulas potenciemos y desarrollemos el aprendizaje del

liderazgo, así como de la capacidad para tomar decisiones; siendo este uno de los bagajes más importantes para competir.

Del estudio se desprende que nuestras universidades poco influyen en nuestros futuros directivos, en cuanto a la formación para desarrollar la capacidad para tomar decisiones y en cuanto a la ponderación del espíritu de liderazgo. Estos son dos atributos que, hoy por hoy, son fundamentales en la dirección de empresas. Sería interesante, por tanto, articular métodos o modelos de enseñanza que aseguraran el desarrollo de dichas capacidades.

### Conclusión

Como muestran los resultados de nuestra investigación, se considera más que aceptable el papel desempeñado por las instituciones académicas en la formación de aquellos directores que ocupan el ápice estratégico en la estructura organizativa. No obstante, pensamos que es necesario realizar dos matizaciones con el objeto de que los resultados alcancen un cierto valor relativo en el más amplio contexto posible del management:

- 1.- Señalar la calidad del directivo español en comparación con sus iguales en otros países (americanos, japoneses, alemanes, etc).
- 2.- Los directivos encuestados cursaron estudios bajo condiciones algo diferente a las actuales.

### VALOR MEDIO PUNTUADO A LOS ATRIBUTOS (DIRECTIVOS ESPAÑOLES)

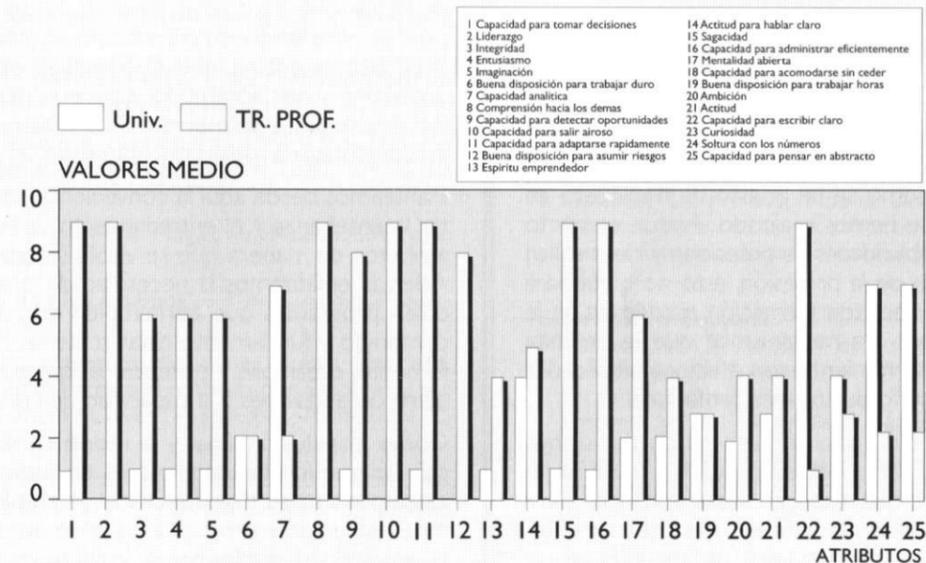


GRAFICO. 6.

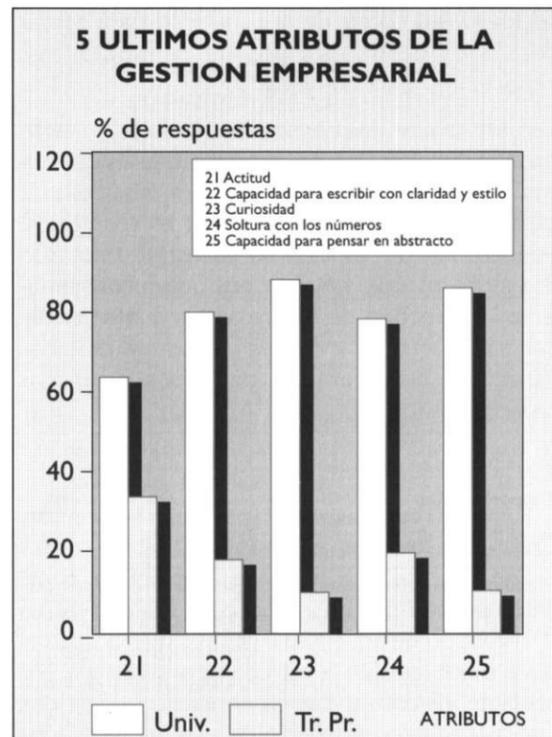


GRAFICO. 4.

Salvando las dos cuestiones anteriores, la realidad es que los directivos, de las organizaciones más importantes, le confieren una función relevante a las instituciones universitarias en relación al desarrollo de capacidades tales como: **integridad, entusiasmo, imaginación, buena disposición para trabajar duramente y capacidad analítica**; y también por supuesto a aquellos atributos que se refieren a la actitud, capacidad para escribir con claridad y estilo, curiosidad, etc.

En la administración de las organizaciones la **toma de decisiones** se considera una de las capacidades más importantes; y en segundo lugar y salvando las distancias se considera el **liderazgo**. En relación a estos dos últimos atributos el papel desempeñado por las instituciones académicas es muy pobre, como se ha puesto de manifiesto en el estudio que hemos realizado. Aunque es cierto que dichas capacidades se potencian y desarrollan en el ejercicio de la profesión, esto no quita para que en el período de formación académica se le dote al alumno de mecanismos que le permita poseer una herramienta con efecto multiplicador en el desempeño de su tarea profesional.

Es bien conocido que en la toma de decisiones radica buena parte del éxito de dirigir una organización, ¿por qué esperar hasta entonces para aprender a tomar decisiones?, ¿por qué no adelantarse a una base fundamental de aprendizaje sin tener que esperar la experiencia?. Estas cuestiones no son fáciles ni de responder ni de superar,

ya que la toma de decisiones es en sí un proceso sumamente complejo. Sin embargo, hay aspectos de indudable valor que pueden ser orientados, desde un principio, como son el juicio, la experiencia, la creatividad y las habilidades cuantitativas. Anotar a este respecto que el último de estos aspectos es objeto de una incuestionable importancia en los programas de estudio en nuestras universidades.

Fácil no es el panorama que se presenta pues la toma de decisiones tendrá planteamientos diferentes según se desarrolle bajo un modelo racional o no. A su vez, la toma de decisiones variará su grado de eficiencia y eficacia dependiendo de que se realice en grupo o individualmente. Al mismo tiempo, las decisiones serán programadas o no según que las dimensiones del problema sobre el que decidir estén estructuradas o no. Como se muestra la gama de alternativas es alta y compleja; no obstante existe literatura al respecto, lo cual quiere decir que hay recursos suficientes para trabajar en este sentido. A este respecto, creemos que convendrá no incidir tanto en la enseñanza de las habilidades cuantitativas si esto es en detrimento de la enseñanza de sistemas que potencien la formación o el entrenamiento en creatividad, experiencia en simulación o en otros factores que sean determinantes para una buena toma de decisiones.

Respecto a la capacidad de liderazgo no faltan especialistas que manifiestan de forma expresa la viabilidad material para el aprendizaje de dicha capacidad. Aunque no está exenta la dificultad, los principales estudiosos del liderazgo manifiestan su posibilidad.

Adair ha conseguido demostrar que el liderazgo más que una capacidad innata a la persona es posible enseñarlo como técnica<sup>22</sup>. En esta misma línea Bennis estima que el liderazgo es factible enseñarlo y ser aprendido, consigue demostrarlo<sup>22</sup> llevándole a afirmar que "los mejores líderes son personas de ideas conceptualistas".

Planteamos desde aquí la conveniencia de implantar la enseñanza y el entrenamiento de estos dos atributos de manera que se viable su aprendizaje. Además enfatizamos la necesidad de que se articulen programas que contemplen con suficiente contenido y fundamento estas materias donde se fomente, desarrolle y potencie la formación en la toma de decisiones y la capacidad de liderazgo.

Como conclusión final y a modo de corolario señalar que lo planteado no es un tópico irrealizable pues su contenido formal es amplio y permite estructurar programas que se imparten en la universidad dotándose a los futuros administradores de un potencial que les permita obtener resultados más eficaces y eficientes en su

gestión. De esta forma, el científico de gestión tendrá una mayor influencia en la forma que trabaja el directivo.

#### Bibliografía

- ADAIR, J., (1988), *El Dinamismo Mental en las Decisiones Directivas*, Deusto, Bilbao, pág.43.
- BARHAM, K. y otros, (1988), "Management for the Future", en Ashridge Management Research Group, marzo, pág.34.
- BOADA, F., CURA, J. y MARQUEZ, J.M., (1990), "1980-1990 una década a través de los ejecutivos españoles", en *Alta Dirección*, n.151, mayo/junio, pág.174.
- European Foundation for Management Development, (1979), "The Changing Expectations of Society in the Next Years", Windsor Castle Colloquium, Bruselas, febrero.
- GELINER, O., (1980), *Nueva Dirección de la Empresa Personalista y Competitiva*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid, pág.470-471.
- KOONTZ, O'DONELL y WEIHRICH, (1989), *Elementos de Administración*, McGraw-Hill, Méjico, pág.156.
- KOTTER, J.P., (1988), *The Leadership Factor*, The Free Press, New York, pág.21-22.
- MINTZBERG, H., (1983), *La Naturaleza del Trabajo Directivo*, Ariel, Barcelona, pág.27-28.
- MINTZBERG, H., (1984), *La Estructura de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona, pág.45.
- NUENO, P., (1988), *Hacia un Concepto Integral de Emprendedor*, EUNSA, Pamplona, pág.15-16.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M., (1987), "La Ciencia, el Tiempo, los Recursos y el Poder: Un Nuevo Enfoque para la Formación en Materia de Gestión Organizacional", *Revista de Economía de la Empresa*, V.7, n.17, enero/abril, pág.44.
- PETER, T. y AUSTIN, N., (1987), *Pasión por la Excelencia*, Folio, Barcelona, pág.15.
- Revista Actualidad Económica*, (1988), "Las Dos Mil Empresas que más Venden", n.1587, 14 al 20 noviembre.
- Revista Management Magazine*, Nueva Empresa, (1990) "500 Empresas más Importantes", 12ª edic. n.337, 2ª quincena de julio.
- Revista Management Magazine*, Nueva Empresa, (1990), "2000 Primeras Empresas por Sectores y sus 9000 Directivos Claves", n.340-341, 16 octubre-15 noviembre.
- Revista Nueva Empresa*, (1990), "500 Directivos Claves en la Empresa Española", n.330, 1ª quincena de abril.
- THOMPSON, D., (1990), "Etica Privada y Etica Pública en los Negocios", *Revista Atlántida*, n.1, pág.19-32.

#### Referencias

- Mintzberg, H., (1983), *La Naturaleza del Trabajo Directivo*, Ariel, Barcelona, pág.27-28.
- De esas diez conclusiones reseñamos la 4ª y la 7ª (según la numeración recogida por Mintzberg), pues conectan con cuatro ideas fundamentales para nosotros, como son: naturaleza del trabajo directivo, docencia, ciencia e investigación.
- Peter, T. y Austin, N., (1987), *Pasión por la Excelencia*, Folio, Barcelona, pág.15.
- Peters, T. y Austin, N., obra citada, pág.16-17.
- Mintzberg, H., (1984), *La Estructura de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona, pág.45.
- Boada, F., Cura, J. y Márquez, J.M., (1990), "1980-1990 una Década a Través de los Ejecutivos Españoles", en *Alta Dirección*, n.151, mayo/junio, pág.174.
- Revista Management Magazine*, Nueva Empresa, (1990) "500 Empresas más Importantes", 12ª edic. n.337, 2ª quincena de julio
- Revista Management Magazine*, Nueva Empresa, (1990), "2000 Primeras Empresas por Sectores y sus 9000 Directivos Claves", n.340-341, 16 octubre-15 noviembre.
- Revista Nueva Empresa*, (1990), "500 Directivos Claves en la Empresa Española", n.330, 1ª quincena de abril.
- Revista Actualidad Económica*, (1988), "Las Dos Mil Empresas que más Venden", n.1587, 14 al 20 noviembre.
- Adair, J., (1988), *El Dinamismo Mental en las Decisiones Directivas*, Deusto, Bilbao, pág.43.
- Adair, J., obra citada, pág.14.
- A este respecto hacemos expreso el agradecimiento a los profesores Espansandín Bustelo, Vecino Gravel de la Universidad de Sevilla así como al profesor Carlos Figueras por su aportación en el trabajo de campo.
- Thompson, D., (1990), "Etica Privada y Etica Pública en los Negocios", *Revista Atlántida*, n.1, pág.19-32.
- Geliner, O., (1980), *Nueva Dirección de la Empresa Personalista y Competitiva*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid, pág.470-471.
- Ortigueira Bouzada, M., (1987), "La Ciencia, el Tiempo, los Recursos y el Poder: Un Nuevo Enfoque para la Formación en Materia de Gestión Organizacional", *Revista de Economía de la Empresa*, V.7, n.17, enero/abril, pág.44.
- Nueno, P., (1988), *Hacia un Concepto Integral de Emprendedor*, EUNSA, Pamplona, pág.15-16.
- Kotter, J.P., (1988), *The Leadership Factor*, The Free Press, New York, pág.21-22.
- Koontz, O'Donell y Wehrich, (1989), *Elementos de Administración*, McGraw-Hill, Méjico, pág.156.

20 European Foundation for Management Development, (1979), "The Changing Expectations of Society in the Next Years", Windsor Castle Colloquium, Bruselas, febrero.

21 Barham, K. y otros, (1988), "Management for the Future", en Ashridge Management Research Group, marzo, pág.34.

22 Adair, J., (1983), Effective Leadership, Aldershot, Gower, UK.

Adair, J., (1988), Developing Leader, Guilford, Talbot Adair Press, UK.

23 Bennis, W., (1989), On Becoming a Leader, Business Book, London.



## PLANES DE PENSIONES PARA LAS PYMES.

JORDÁ DURA, M.PAZ  
VIDAL MELIÁ, CARLOS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y MATEMÁTICA  
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA.

### Resumen

El trabajo que se presenta tiene por objeto analizar las consecuencias que la nueva normativa sobre regulación de los seguros privados tiene en el campo de los compromisos empresariales asumidos en materia de pensiones. Especial atención merecen las disposiciones relativas a la transformación de los compromisos actuales, que, en la mayoría de los casos supondrán la modificación de las prestaciones inicialmente pactadas.

La problemática descrita muestra la necesidad de creación de Planes de Pensiones "especiales" para las PYMES, por lo que se formula una propuesta en este sentido. Partiendo del marco legislativo actual, y tomando como referencia los SEP's americanos (Simplified Employee Pensions), podrían ser aplicables con algunos retoques normativos.

### I. Introducción

El 11 de marzo de 1993 se aprobó<sup>1</sup> por el Congreso de los Diputados un Proyecto de Ley de Modificación de la Legislación Reguladora de los Seguros Privados. Además de otras cuestiones, en el proyecto se establecían nuevos mecanismos para el tratamiento de los compromisos que, en materia de prestaciones sociales, tenían asumidos las empresas y se apuntaba la posibili-

dad de creación de Planes de Pensiones (PP) promovidos por pequeñas y medianas empresas.

La disolución de las Cortes el 13 de Abril de 1993 interrumpió el tratamiento legislativo, que en la actualidad se encuentra todavía sin aprobar a pesar de que la Unión Europea ha puesto de manifiesto el retraso legislativo de España en lo que a la adaptación a la Directiva 80/987 se refiere. Este hecho hace presumir una inminente regulación, aunque del contenido del proyecto no parece deducirse una resolución de los dos temas aludidos: la salvaguarda para partícipes y beneficiarios de sus derechos adquiridos y el acceso de los trabajadores de las PYMES a este tipo de cobertura.

En la actualidad [Pérez, 1993], en nuestro país el 67 % de los compromisos empresariales asumidos son de prestación definida y el 76 % de los mismos están materializados en Fondos internos de la empresa<sup>2</sup>. La experiencia histórica ha demostrado que no siempre los Fondos internos son la mejor garantía para salvaguardar los intereses de los trabajadores<sup>3</sup>. De hecho, la legislación al respecto está potenciando, desde la aprobación de la ley de Planes y Fondos de Pensiones, la distinción entre los sujetos implicados así como la materialización de los activos en Fondos ajenos a la empresa.