

La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial

Juan Alfonso Cebrián Díaz
Juan M. Soriano Llobera



Reial Acadèmia de Doctors





Juan Alfonso Cebrian Díaz (Tetuán, 1958) es Director General de Fundación EAE y de Fundación NEXIA para el Desarrollo de la Familia Empresaria. Director General de la Escuela Universitaria CETA, adscrita a la Universitat de Girona. Profesor de la Universidad Politécnica de Cataluña.

Doctor y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona.

Ha participado como docente internacional en Colombia, Argentina, México, Francia, Italia, Gran Bretaña, USA, Chile y Perú. Colaborador habitual con artículos y ponencias en medios de comunicación empresarial. Consultor en procesos de internacionalización de instituciones educativas universitarias y asesor en procesos de cambios organizativos en centros universitarios internacionales.



Juan M. Soriano Llobera es doctor en Administración y Dirección de Empresas por la UPC y doctor en Ciencias Jurídicas por la UCM. Profesor titular del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC, director del Instituto de Estudios de Derecho y Economía Aplicada de la UPC – UB, subdirector de l'Escola Politècnica Superior de l'Edificació de Barcelona (EPSEB-UPC). También ostenta la presidencia de l'Associació de Professors i Investigadors Universitaris de Catalunya (APIUC) y de la Asociación Española de Profesores Universitarios e Investigadores (AEPUI). Investigador del Grupo OPE - Organització de la Producció i d'Empresa (OPE) y del Centre Específic de Recerca per a la Millora i Innovació de les Empreses (CERpIE). Representante del PDI en la junta de personal de la UPC.

Autor de varios libros y trabajos de investigación publicados en revistas indexadas, así como en medios de comunicación, preferentemente de carácter económico y financiero. También es secretario general de la Asociación España Salud (AES), dedicada a proyectos de investigación y salud pública.

La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial

Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz

Excmo. Sr. Dr. Juan M. Soriano Llobera

La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial

Discurso de ingreso en la Reial Acadèmia de Doctors, como
Académicos Numerarios, en el acto de su recepción
el 25 de noviembre de 2014

Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

Excmo. Sr. Dr. Juan M. Soriano Llobera
Doctor en Administración y Dirección de Empresas
y Doctor en Ciencias Jurídicas

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

COL·LECCIÓ REIAL ACADEMIA DE DOCTORS – FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ESERP



Reial Acadèmia de Doctors

www.reialacademiadoctors.cat



www.eserp.com

© Juan Alfonso Cebrián Díaz
© Juan M. Soriano Llobera
© Reial Acadèmia de Doctors.
© Fundación Universitaria Eserp.

La Reial Acadèmia de Doctors, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Reial Acadèmia de Doctors.

ISBN: 978-84-617-2813-8

Depósito Legal: B 24424-2014

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: septiembre 2014

En el año del Centenario de la Reial Acadèmia de Doctors, la Fundación Universitaria ESERP ha querido contribuir a la creación de una nueva colección de publicaciones que lleva el nombre de las dos entidades así consorciadas. Su aportación permite que la Academia cuente con esta nueva herramienta al servicio de la difusión del conocimiento.

Saludo, presentación y agradecimientos.

Excelentísimo señor presidente de la Real Academia de Doctores.

Excelentísimas señoras académicas y excelentísimos señores académicos.

Autoridades.

Señoras y señores.

Sean nuestras primeras palabras de agradecimiento y respeto a las Académicas y Académicos de esta Real Academia que han tenido a bien acogernos entre ellos y en particular nuestro agradecimiento a su presidente el excelentísimo señor Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau.

Antes de iniciar nuestra exposición queremos manifestar el gran agradecimiento al excelentísimo señor Dr. D. Fernando Casado Juan que contestará este discurso, por el hecho significativo de lo que el Dr. Casado representa para nosotros a nivel personal y profesional, siendo un referente clave en nuestro país. Debemos manifestar nuestro agradecimiento por la posibilidad que este paso nos brinda de poder compartir con todos los excelentísimos doctores y doctoras sus experiencias que tanto nos han ayudado a mejorar nuestra sociedad.

Un especial agradecimiento a nuestras familias y amigos, no sólo por estar aquí hoy presentes compartiendo este momento, sino por haberlo estado siempre en los momentos importantes de nuestras vidas.

Finalmente queremos manifestar de forma especial nuestra más fuerte consideración a nuestros padres, siempre presentes en

nuestros hechos y tradiciones. Gracias por el esfuerzo y la ilusión que pusieron en nosotros, lo que nos permite poder realizar hoy este acto con todos vosotros.

J. Alfonso Cebrián y Juan M. Soriano
Barcelona, 25 de noviembre de 2014



ÍNDICE

Saludo, presentación y agradecimientos.....	7
DISCURSO DE INGRESO	9
1 INTRODUCCIÓN	9
2 LA COMUNICACIÓN, SUS INICIOS.	17
3 EL PERIODISMO ECONÓMICO EN LA HISTORIA.	21
4. LA FORMACIÓN DIRECTIVA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1950 Y MEDIADOS DE LA DÉCADA DE LOS 60.	43
4.1 Contexto económico	43
4.2 Sistema educativo formacional y necesidades de capacitación.....	45
4.3 Cualidades del ejecutivo en los años 60	48
4.4 Evolución de las teorías de gestión de la empresa.....	50
5 LA FORMACIÓN COMO FACTOR DIFERENCIADOR DE LA COMPETITIVIDAD.....	57
5.1 Aparición de los centros de formación empresarial y de las escuelas de negocios.....	57
5.1.1 Escuela de Organización Industrial (EOI)	58
5.1.2 Universidad Comercial de Deusto.....	59
5.1.3 Escuela de Administración de Empresas (EAE)	60
5.1.4 Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA)	61
5.1.5 Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE).....	62
5.1.6 Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE).....	63
5.1.7 Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE)	64
5.1.8 Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).....	65

5.2 Las nuevas escuelas españolas de negocios	65
6 EL PERIODISMO ECONÓMICO EN LA ESPAÑA MODERNA.	69
7 CAMBIOS EN LOS MODELOS DE GESTIÓN Y FORMACIÓN. PREPARAR EL SIGLO XXI.	81
7.1 Evolución de la economía mundial	81
7.1.1 La locomotora norteamericana	82
7.1.2 El “milagro” alemán	82
7.1.3 La planificación: estrategia francesa	83
7.1.4 Italia, importantes desequilibrios	83
7.1.5 La economía en Gran Bretaña.....	84
7.2 Evolución de la economía española	84
7.2.1 El caso de Cataluña	86
7.3 Cualidades del ejecutivo a partir de 1970	87
7.4 Evolución de las teorías de gestión.	89
8 APARICIÓN DEL ACUERDO DE BOLONIA SOBRE EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (EEES) Y SU IMPLANTACIÓN EN ESPAÑA.	93
8.1 Características Generales del Acuerdo Europeo.	93
8.2 Adaptación de España al Espacio Europeo de Educación Superior	96
8.3 El sistema europeo de créditos (ECTS).....	102
8.4 El profesor según Bolonia.	103
8.5 Un nuevo concepto de alumno	104
8.6 La Formación Permanente	105
9 LA FORMACIÓN COMO PIEZA FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	107
9.1 Importancia de formación en la empresa.	107
9.2 Formación de directivos y mandos intermedios	109
9.3 La formación como inversión.....	111
9.4 La formación como factor de supervivencia empresarial.	112
9.5 El Plan de Formación en la empresa. Formulación de estrategias.....	113
9.5.1 Detección de necesidades	117
9.5.2 Objetivos de un plan de formación	118

9.5.3 Diseño de acciones de formación.....	119
9.5.4 Auditoría de la formación.....	120
9.5.5 Resultados y evaluación.....	121
9.5.6 Realización del Plan de Formación.....	122
9.6 Autoformación	123
9.7 Formación de formadores	125
9.8 La formación en la práctica. Preparación de la formación.	128
9.9 Las nuevas tecnologías y las universidades virtuales	130
10 EL FUTURO DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL.....	133
10.1 Formación empresarial y nuevas tecnologías.....	133
10.1.1 El e-learning.....	135
10.1.2 El b-learning	142
10.1.3 El m-learning.....	144
10.1.4 Tendencias emergentes en formación con TIC.....	146
10.2 Educación en nuevos valores.....	148
10.3 Nuevas áreas formativas que deben cubrir las empresas	150
10.4 Formación en tiempos de crisis.....	153
11 MODELOS EUROPEOS DE REFERENCIA PARA EL DISEÑO DE UN NUEVO MARCO DE FORMACIÓN EN ESPAÑA.	157
11.1 Perspectiva del sistema español.	157
11.2 Un espacio abierto para la movilidad.....	159
11.3 El suplemento europeo al título (SET) como elemento de transparencia.....	164
12 EL VALOR DE LA BUENA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS.	165
13 CONCLUSIONES GENERALES.	171
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	181
DISCURSO DE CONTESTACIÓN	191
Publicaciones de la Reial Acadèmia de Doctors.....	201

I INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la formación empresarial se entiende como una actividad fundamental en el día a día de cualquier trabajador. Es más, no se pueden pensar estructuras organizativas que no incluyan, en un proceso o un Plan de Formación, a todos los integrantes de su factor humano. Pero esto no siempre ha sido así y la evolución que ha experimentado la concepción de las organizaciones ha llevado consigo formas diferentes de concebir la participación del factor humano en la empresa.

En el mismo sentido la comunicación ha evolucionado y se ha especializado, de tal forma que la cultura de información económica de la ciudadanía ha crecido considerablemente.

Ese paralelismo existente entre la evolución de la formación superior empresarial y la comunicación económica especializada es lo que intentarán recoger este documento.

La implantación acelerada de las tecnologías que potencian el desarrollo de otras nuevas; el crecimiento de la alfabetización a nivel mundial; el impacto de las telecomunicaciones; la reducción de costes en los sistemas productivos; la internacionalización de la economía mundial y los cambios políticos producidos en España, Europa y el resto del mundo han sido algunos factores que han favorecido esta rápida evolución y han impactado directamente en las estructuras empresariales. En resumen, la velocidad y dimensión con las que han evolucionado las empresas a lo largo de los últimos 70 años posiblemente ha sido superior que los cambios producidos a lo largo de los 19 siglos anteriores. Pero no hay que olvidar que detrás de cualquier cambio organizacional se encuentra, siempre, el imprescindible componente humano.

En formación, el factor humano en la empresa ha pasado de lo que después de la II Guerra Mundial se llamó “planes de adiestramiento y entrenamiento” a lo que en la actualidad se denomina “formación continua en competencias clave y habilidades personales”.

El sistema de capacitación laboral surgido en la década de los 50 era prácticamente inexistente y las pocas empresas que lo realizaban incurrían en numerosos errores e injusticias. Y en los 60 la rápida evolución industrial obligó a improvisar un modelo de baja cualificación por parte de un empresariado poco profesionalizado para hacer frente a las necesidades de personal producidas por la expansión económica del momento.

Por tanto, hasta los años 70 las entidades de formación empresarial no comenzaron a multiplicarse. En esa época se popularizó la oferta de los programas de postgrado, los MBA (*Master in Business Administration*) o los BBA (*Bachelor in Business Administration*). Fue entonces cuando los tradicionales sistemas de gestión basados en estructuras piramidales con cadenas de mando rígidas y sin ningún tipo de enfoque a las personas, empezaron a desplomarse.

Las empresas se dieron cuenta de la importancia que tenía el factor humano en la evolución de las organizaciones y poco a poco fueron desterrando la anacrónica figura de “jefe” para dejar paso al líder, es decir, un directivo capaz de llevar a cabo un nuevo tipo de gestión basada en la innovación, la motivación de los empleados, la proactividad y el aprovechamiento del tiempo, además de la perseverancia y el rigor moral.

Hoy, las características que definen a un líder están perfectamente claras y las compañías son plenamente conscientes de que cualquier cambio que se desarrolle en su seno debe contar

con el comportamiento, ánimo, sentimientos, virtudes, defectos, habilidades, errores, aciertos y nivel de formación de todas aquellas personas que pertenecen a la empresa.

En las siguientes páginas el lector encontrará un acercamiento pormenorizado a todos los cambios históricos, sociales, periodísticos y económicos que, durante los últimos años, han propiciado la evolución del factor humano en las estructuras empresariales y su conocimiento de las organizaciones económicas.



❖ 2 LA COMUNICACIÓN, SUS INICIOS.

Hubo un tiempo en el que todos los espectadores se sentaban frente a la pantalla del televisor a la misma hora y veían el mismo programa ¡y los mismos anuncios! Por aquel entonces, sólo existía una cadena de televisión y uno o dos diarios, y el mando a distancia aún no se había inventado, así que con un buen presupuesto era fácil impactar al público, objetivo o no, una y otra vez.

Pero todo eso ya es historia. No sólo porque la actual oferta de canales y medios de prensa generalistas y especializados hace que la fragmentación de las audiencias sea cada vez mayor, sino también porque la televisión está dejando de ser lo que era: el medio rey.

Delle Krause, experto en comunicación y márketing, afirma que: *“el proceso de comunicación está patas arriba. Antes, el mensaje se introducía en el cerebro de las personas de forma unidimensional, principalmente a través de los medios masivos. La tarea de la industria de la comunicación era idear historias coherentes con un único objetivo: el receptor tenía que quedarse con algo del mensaje”*.

Toda esta exposición se centra en el uso de la comunicación, como instrumento y, en ocasiones, arma por el que se accede al “consumidor”, es decir lector, oyente o telespectador. A lo largo de las páginas he tenido el propósito de referir el poder de los medios, es decir de la comunicación, ante determinadas situaciones que describo con protagonistas concretos y escenarios reales que forman parte de nuestra reciente y contemporánea historia.

Cuando trato el tema de márketing en mis clases en la universidad, dentro de la asignatura Economía de la Empresa, empiezo planteado una afirmación: “Nadie compra lo que no conoce”. Esa gran verdad, que en ocasiones se olvida es de donde parte el concepto de la comunicación.

No voy a entrar en la dicotomía entre información y publicidad, ya que nos apartaríamos en cierta medida del objeto de esta exposición. Sin embargo sí quiero dejar constancia que la publicidad, especialmente si está bien realizada puede ser una excelente herramienta para ayudar a vender más productos, servicios o ideas de todo tipo. Para ser realmente eficaz, la publicidad ha de gustar, ha de ser la que el consumidor quiera ver, que incluso le haga sonreír, le emocione o le haga sentirse mejor persona.

Es evidente, aunque en alguna ocasión se olvide, que la publicidad está pagada y al servicio de aquello que quiere vender. En este sentido nada que ver con la información que obedece exclusivamente a criterios aceptados de imparcialidad, actualidad e interés de aquello que se dice.

Esos tres conceptos referidos a la información son los que no deben alterarse. Cuando ello sucede, la información de convierte en una especie de publicidad malsana detrás de la cual no existen legítimos intereses comerciales, como en la publicidad convencional, sino intereses oscuros de difícil catalogación.

Ya se sabe que para curar una enfermedad o resolver un problema lo primero que hay que hacer es conocerlo, identificarlo, ser conscientes de que se tiene, y después buscar las diferentes soluciones posibles para escoger la mejor de todas. Lo malo de nuestra crisis es que hemos tardado mucho en reconocerla, identificarla y aceptarla. Pero en fin, ahora ya no tenemos ese problema. Tenemos otro bien claro y definido: solucionarla.

A lo largo de los diferentes capítulos se pone de relieve la utilización de algunos medios o canales de comunicación al servicio de los intereses a los que antes me refería. Algunos, generalmente los causantes de las crisis, han entendido que la mejor forma de identificar el problema era, precisamente, silenciándolo. Y aquí los medios de comunicación han tenido un papel determinante al servicio de unos u otros intereses. Esto es lo mismo que usar todo el dinero en una única disciplina de comunicación y un único medio para convencer a millones de personas, cuando lo efectivo es usar diferentes disciplinas de comunicación y diferentes medios.

Casi cuando estoy terminando este trabajo estalla la última (en salir a la luz) crisis bancaria protagonizada por las tarjetas black de Bankia. ¿En qué medida los medios de comunicación económicos han sido copartícipes de todo este estallido bancario? No entro a valorar, porque no sería objeto de este trabajo, el papel del regulador, es decir supervisor, de las entidades financieras, aunque posiblemente daría para otro nuevo trabajo.

Pocos medios han dicho la realidad que ha rodeado a los bancos españoles en todo este proceso. Nuestra banca no está cumpliendo con su principal función histórica: conceder crédito. Y no los otorga porque las entidades tienen en su balance un número excesivo de préstamos concedidos y comparativamente un escaso volumen de depósitos. Además, a causa de los excesos cometidos en el pasado, varias entidades tienen problemas de solvencia. La situación es consecuencia de errores de los últimos años y, en el caso de las cajas, de la injerencia política.

También ha influido pensar que a la banca española no le afectaría la crisis financiera internacional, una idea que nació por la inexistencia aquí de hipotecas sub-prime americanas en los balances de los bancos españoles.

Igualmente pensamos que la crisis sería corta y pasaría sin afectar al corazón de nuestras entidades. En el exceso de préstamos, los inmobiliarios han tenido un papel excesivo.

Todas estas pequeñas reflexiones que parecen simples con tan sólo observar la realidad de nuestro entorno, no han sido objeto de atención informativa excepto cuando la burbuja había estallado. ¿Ha cumplido la prensa su labor de investigar, constatar e informar? ¿Ha sido cómplice por lo anterior de buena parte de los perjuicios que la situación ha significado – y está significando – para muchos clientes de entidades? ¿La transparencia ha brillado por su ausencia en todo este proceso?

El tiempo juzgará y depurará responsabilidades. Pero es seguro que esta situación de crisis bancaria viene como anillo al dedo para ilustrar este discurso sobre el uso de la información, de los medios de prensa y, en definitiva, de lo que puede resultar cuando estos instrumentos de difusión pública no se utilizan adecuadamente, bien por falta de información, bien por disimular o no abordar la realidad.



❧ 3 EL PERIODISMO ECONÓMICO EN LA HISTORIA.

Los primeros esbozos de información económica se remontan a las necesidades de la burguesía mercantil europea. Los llamados “*Price- Currents*”, son las primeras gacetillas de precios que nacen en los puertos europeos, principalmente del Reino Unido y Países Bajos, entre el siglo XVI y XVII.

Éstos eran boletines de precios que se negociaban en los diferentes puertos. El “Precio Actual”, que sería la traducción literal de esta cabecera, tiene el honor de ser considerada por buena parte de los estudiosos del tema como el producto informativo de carácter económico más antiguo. Tan rudimentaria era esta gacetilla que los precios de las diferentes mercancías se escribían con esmerada plumilla ejemplar a ejemplar en un ejercicio tan cuidado en su presentación como lento en su edición. Los ejemplares que se distribuían entre los comerciantes de los principales puertos de Holanda e Inglaterra, no llegaban a las 200 unidades que, pese al reducido número de unidades, suponía un ímprobo trabajo. De hecho el impulsor de estas “hojas de precios”, Willian White, llegó a contratar dos amanuenses o copistas, para que realizaran el esmerado trabajo de hacer hoja a hoja. Estos copistas son, sin duda alguna, el claro referente de lo que más adelante supondría el “redactor de cierre” de los medios más modernos.

Otro hecho destacado es que si bien estas gacetillas eran al principio puramente informativas de precios, al poco tiempo incorporaron unos primeros anuncios rudimentarios de una empresa consignataria de buques que entendió estas hojas como un medio adecuado para dar a conocer su actividad comercial. No sé si en este punto los estudiosos de la historia publicitaria

europea podrían situar los antecedentes de la publicidad, pero es un hecho que este sencillo producto informativo atesora algún mérito en cuanto a establecer mensajes comerciales en un medio de difusión, en este caso entre un público profesional.

Años después, concretamente en 1906, según cita Timoteo Álvarez, *“el primer medio completamente impreso está datado en Ámsterdam y contiene una relación de más de 200 productos a cuyo nombre acompañan el precio, origen y lugar de venta”*. Pero, como afirma Timoteo, *“es absolutamente seguro que estas relaciones o listas de productos circularon, hechas a mano, desde mucho antes, con abundante profusión entre los comerciantes europeos”*.

La información era parte esencial del negocio de la burguesía mercantil.

Según Coca y Diezhandino, *“los textos clásicos de periodismo se remontan a los siglos XV y XVI”* y eran controlados por la casa comercial de los Függer, la alemana Augsburg Függer Company, y por el agente comercial inglés Thomas Gresham.

El siglo XVIII en Europa estuvo marcado por su impronta económica: la fe en el progreso y el afán por conocer la realidad económica para actuar sobre ella eran los fines comunes. Sus rasgos característicos, por tanto, fueron la aparición del burgués y los fenómenos de transformación económica. La información y la publicidad económica protagonizaron un testimonio histórico, aunque la prensa inglesa se adelantó a la continental en el uso de la publicidad.

“Primero surgieron semanarios de avisos y anuncios, encabezados por el Public Adviser, y luego se produjo la armonía de publicidad y noticias en los diarios”, cita la escritora Rosa del Río en su tratado sobre periodismo financiero.



Simultáneamente y a lo largo de la primera parte de ese siglo fueron apareciendo en diferentes países europeos una serie de medios especializados en prensa económica como fue *Journaux d’Affiches* en Francia, *Staats und Gelehrte Zeitung des Hamburgischen* en Alemania, *Il Messaggero Economico* en Italia, *Financial News* en Irlanda y, también, *El Correo Mercantil de España y sus Indias*, en Madrid.

Este fue el principal antecedente de la prensa especializada en este ámbito en nuestro país. El biznieto del fundador, Andrés Javier Folgueras, recuerda lo que significó esta iniciativa de la época: “Nadie apostaba por esta gaceta, se publicaba inicialmente una vez a la semana (en lunes) y luego tres veces (lunes, miércoles y viernes) a un precio no establecido ya que cada lector pagaba lo que quería, casi a modo de aguinaldo”. Con todo este producto periodístico tuvo una vida superior a una

década y fue especialmente valorado entre los comerciantes de la época, ya que era escaparate de edictos de la autoridad que podían afectar la actividad de los pequeños empresarios.

Sin duda la idea de incorporar información y anuncios oficiales, tan arraigada después y presente ahora mismo, fue una eficaz manera de dar mayor visibilidad a esta gaceta. Además estos anuncios eran la única fuente directa de ingresos de que disponía el medio al no ser tener un precio de venta.

Seguramente Andrés Javier Folgueras, nombre desconocido para la práctica totalidad de los actuales redactores y colaboradores de temas económicos, fue un pionero de su tiempo. Poco podría imaginar que esta especialidad, que empezó en un oscuro taller en la madrileña calle Montera, tuviera con los años el desarrollo informativo al que ha llegado la especialidad.

En la segunda mitad del siglo XVII ven la luz en Europa varias publicaciones especializadas en este campo como *Le Journal Economique* y *Ephémérides* en Francia, *London Advertiser* en Inglaterra, *Journal de Commerce* de Bélgica, entre otras. H. Higgs, estudioso del tema en su tratado sobre “Pioneros de la prensa” afirma que, “los medios económicos constituyeron la fuente más rica para la historia de la vida económica contemporánea y el crecimiento de las ideas modernas” y que “se escribieron con una tendencia práctica evidente”.

Podríamos decir que el siglo XVII y principio del XVIII fue la etapa en que nacieron mayor número de diarios económicos que se desarrollaron a modo de empresas periodísticas al uso en el siglo XIX. Hasta entonces fueron más aventuras, idealistas en algunos casos, pero arriesgadas en todos que pusieron los mimbres de lo que años después se convertiría de forma “homologada” en una especialidad del periodismo económico y financiero.

El historiador Timoteo señala que “la creciente intervención política en el desarrollo económico internacional empuja a los grupos económicos de cualquier tipo a estar presentes en los periódicos que pudiesen influir en la toma de decisiones”. Muchos historiadores sitúan el verdadero nacimiento del periodismo económico español en ese siglo, tal como veremos más adelante.

En el siglo XIX tuvo lugar el afianzamiento de la información económica impulsada por la burguesía dominante en Europa y en América, así como en las colonias establecidas por estas naciones. Como señala Timoteo Álvarez, “la creciente intervención política en el desarrollo económico internacional empuja a los grupos económicos de cualquier tipo a estar presentes en los periódicos que pudiesen influir en la toma de decisiones”.

En el siglo XIX se produjo, también, la consolidación del periodismo económico español. No obstante, la actividad informativa de la época no estaba profesionalizada, pues los periodistas compatibilizaban este oficio con otro tipo de actividades, como la literatura, la política o el Derecho.

Sin embargo, continuemos con la historia cronológica situando un hecho que supuso consolidar a la capital de Inglaterra como el núcleo de la actividad financiera europea desplazando a Ámsterdam, ciudad que hasta entonces ostentaba ese honor. Fueron las guerras napoleónicas lo que motivaron este desplazamiento hacia el río Támesis.

Como dice López del Ramo en su estudio “Antecedentes históricos de la prensa económica”, tras la derrota de Napoleón en 1815, la pérdida de la hegemonía francesa convirtió a Londres en la capital financiera de Europa.

Así las cosas, aparecieron en Inglaterra diversas publicaciones económicas de gran solvencia y prestigio, que fueron el germen de las actuales. No podemos continuar este relato sin pararnos en la fecha de 1817 en que nace la revista *The Times*, de la mano de Thomas Massie Alsager, y en 1843 aparece *The Economist*, fundada por James Wilson, parlamentario y exsecretario del Tesoro. James Wilson era un representante típico de la clase media industrial de la época. Forjó su pensamiento y su revista en la idea clave del libre comercio, que desarrollaron Adam Smith, Edmund Burke y David Ricardo a partir de las teorías de Locke y se impuso en Inglaterra en el primer tercio del siglo XIX.

Merece la pena destinar unas líneas a comentar el fenómeno *The Economist*, ya que para los periodistas de una determinada generación ha sido el paradigma de la información rigurosa y libre, y espejo de algunos medios españoles que querían mirarse en este semanario. *The Economist* es una publicación británica de política, relaciones internacionales y negocios, dirigida a una audiencia mundial. En el 2011, el magazín vendió alrededor de 1'2 millones de copias por semana. El 80% de sus ventas se producen fuera del Reino Unido, lo que es claramente indicativo de su internacionalización. Forma parte de *The Economist Group*, con sede en Londres. Este grupo empresarial también es dueño del periódico *Roll Call*, con claro contenido político y editado en Washington, y *European Voice*, de similar contenido y con amplia repercusión en Bruselas, sede de la Unión Europea. El grupo también cuenta con la llamada 'Unidad de Inteligencia' de *The Economist*, que publica informes detallados de la situación política y el escenario económico de distintos países, en especial del tercer mundo, destinados a orientar a los inversores extranjeros.

Esta sección de investigación ha merecido por su rigurosidad en la información los mayores elogios de las sociedades perio-

dísticas británicas. Los informes publicados han servido incluso para que el parlamento británico censurara la gestión de varios ministros en diferentes gobiernos. Como he dicho al principio, *The Economist* se publicó por primera vez en septiembre de 1843 por James Wilson, un político y activista en el Reino Unido. Uno de los editores más famosos que ha tenido el magazín fue Walter Bagehot (de 1860 hasta 1877), suegro de Wilson y reconocido periodista británico. El editor actual de la revista es John Micklethwait.

The Economist no sólo trata de temas financieros, sino que a lo largo del tiempo ha ido ampliando sus contenidos que hoy incluyen política, relaciones internacionales, negocios, tecnología, ciencia y críticas de las artes. No contiene secciones de deporte ni de modas, aunque puede hablar de ambos temas desde la perspectiva del negocio o la política. Cada número suele dedicar unas 25 páginas a la política, divididas en seis secciones territoriales: “Europa”, “Gran Bretaña”, “Oriente Próximo y África”, “Estados Unidos”, “América” y, finalmente, “Asia”, donde se incluyen también los eventuales artículos dedicados a Oceanía. En todos los números incluye cuatro páginas de indicadores económicos y financieros de todo el mundo. Además realiza sus propias predicciones de crecimiento económico, empleo e inflación, que no pasan inadvertidas a los centros de decisión económica mundial. Algunas ediciones contienen un reportaje especial de un tema de actualidad en la línea de investigación.

Sin embargo desde hace década y media la revista apostó por su información on-line, creando un portal de internet de material adicional no publicado como sondeos de opinión de diferentes temas políticos o económicos. Una característica de la publicación que se ha mantenido desde el inicio, y que creo que es única en medios escritos de amplia repercusión, es que

los artículos en *The Economist* no van firmados. El consejo de redacción se hace responsable colectivamente de la información, de los análisis y las opiniones expresadas, incluyendo la preferencia de voto de *The Economist* exclusivamente en las elecciones británicas.

La filosofía de *The Economist*, considerado una publicación de filosofía liberal, tanto en lo económico como en lo referente a lo político y las costumbres, favorece el libre comercio, la propiedad privada, la libertad de prensa, las libertades políticas, la democracia de partidos, la separación de la iglesia y el Estado, y propone que el Gobierno debe mantenerse lo más alejado posible de los individuos y la empresa privada.

También critica la instrumentalización del Gobierno por los intereses privados. Esto ha resultado en que las opiniones del semanario muchas veces creen conflictos con la izquierda y la derecha conservadora alrededor del mundo. La izquierda protesta la filosofía pro-capitalista del periódico, mientras que el conservadurismo protesta el punto de vista tolerante que el magazín tiene a favor de los derechos de los homosexuales y la legalización de drogas, entre otros asuntos polémicos.

Cada edición de *The Economist* cubre informativamente de sábado a viernes. En Gran Bretaña, las copias impresas son enviadas los jueves en la noche para que sean entregadas los días viernes a los puntos de venta minorista. En otros lugares, los puntos de venta y los suscriptores reciben sus copias los viernes o, más comúnmente, los sábados, dependiendo de su ubicación. El sitio web de *The Economist* publica los nuevos contenidos semanales la tarde del jueves, adelantándose a la fecha de publicación oficial, lo que representa un buen número de lectores ese día, ávidos de la información.

Las ventas ascendieron a 1,2 millones de ejemplares en 2012, no siendo ajeno a la recesión que por diferentes fenómenos están sufriendo la práctica totalidad de las publicaciones impresas. Del total de ventas prácticamente el 50% corresponden al mercado norteamericano, mientras el mercado interior en Reino Unido llega al 14% y un 19% en el resto de Europa. El resto de la edición está diseminada por una treintena de países que van desde los países del Golfo, hasta Japón.

Otro aspecto que no deja de sorprender es la propia filosofía del marketing que emplean los responsables de The Economist. Hace unos años el medio lanzó una potente campaña de publicidad con el eslogan: “The Economist, no es leído por millones de personas”. “Nunca en la historia del periodismo se ha leído tanto por tanto tiempo y por tan pocos” escribió Geoffrey Crowther, antiguo editor. Curioso eslogan para un medio de comunicación que siempre ha primado la calidad de sus lectores frente a la cantidad. Tras esta ‘parada’ en la historia de The Economist, continuamos el relato cronológico en la aparición de otros medios económicos que también supusieron un referente histórico.

La teoría del libre comercio dio lugar a la aparición de un estilo de periodismo económico diferente al anterior. La demanda de información económica y financiera fue tal que pronto aparecieron en Londres dos diarios especializados y competidores entre sí: Financial News (1884) y Financial Times (1888), que se fusionaron en 1945 manteniendo como nombre único la cabecera de éste último.

El diario Financial Times es el buque insignia de la prensa financiera en nuestros días, y como curiosidad, ha impuesto por mimetismo el color salmón del papel de impresión como característico de la prensa económica. La fuerte depresión de

finales del siglo XIX condujo a la primera crisis industrial moderna, y dio lugar a una gran concentración de capitales en las principales bolsas. Al calor de esta actividad aparecieron muchas publicaciones económicas, que implantaron secciones especializadas de economía, bolsa y finanzas.

Pero antes de continuar en Europa, demos el salto a los EE.UU., en donde también florecía con fuerza una prensa económica y, en algunos casos, financiera, que fue con todo merecimiento precursora de la actual. En Estados Unidos, el XIX fue el siglo del periodismo económico por excelencia. Dow Jones y Bergstresser fundaron en 1882 la agencia de noticias Dow Jones Company, que editó un boletín llamado inicialmente Customers Afternoon Letter, rebautizado en 1889 como The Wall Street Journal.



El nacimiento de The Wall Street coincidió con el final de la guerra civil norteamericana, que dio lugar al auge de la Bolsa de Nueva York, impulsado por las cotizaciones de las empresas relacionadas con la minería, el ferrocarril, la industria y el sistema financiero. A partir del 21 de abril de 1899 The Wall Street Journal comenzó a publicar en unos editoriales con el nombre de 'Examen y perspectivas', cuyo autor era el propio Dow, en los cuales, por primera vez en la historia del periodismo económico, se analizaba técnicamente el comportamiento bursátil con un lenguaje claro, conciso y divulgador.

Tal fue la aportación de Dow Jones respecto a la comprensión de la actividad bursátil, que adoptó su nombre el índice utilizado para medir las fluctuaciones de los valores en la Bolsa de Nueva York (el famoso índice Dow Jones). Estos primeros ejemplares de The Wall Street Journal se vendían por la calle a dos centavos y constaba de un pliego de cuatro páginas que, con el paso de los años, se fueron incrementando pasando a doce, veinticuatro, treinta y seis y cuarenta y ocho. También López del Ramo constató documentalmente, frente a otras creencias, que The Wall Street Journal cambió de propietario en 1902, y en 1940 se hizo cargo del mismo Bernard Kilgore, verdadero responsable de gran crecimiento experimentado por el rotativo. The Wall Street Journal y Financial Times son en la actualidad los dos diarios económicos más influyentes del mundo, y han servido como modelo a otros muchos en diferentes naciones.

Ya en el siglo, XX apareció en Estados Unidos un nuevo gran periódico de información económica: The Washintong Post, propiedad desde 1933 de la familia Meyer, que ha continuado a su frente hasta nuestros días.

Como consecuencia del crack del año 1929, la prensa económica de Estados Unidos empezó a ofrecer una visión

más analítica e interpretativa de los acontecimientos, con una perspectiva más utilitaria, y a utilizar profusamente los servicios de documentación. Como señala Galdón López (1994, 91), “en esta época aparecieron fórmulas periodísticas que sirvieron para ampliar las funciones informativas y, por tanto, las documentales”. Este giro en el tratamiento informativo se extiende también a la prensa europea y, asimismo, a la española. La prensa económica americana tenía cada vez más influencia. Algunos episodios poco rememorados sitúan en alguna operación de alteración de cambios bursátiles determinados artículos con una casi segura voluntad manipuladora.

Los fenómenos que sucedieron en la etapa contemporánea en nuestro país, pueden ver el espejo originario del uso manipulador de la prensa que en algunos momentos concretos ha tenido en su mano algún medio informativo que se escondía detrás de oscuros intereses financieros.

Sin embargo este siglo no sólo vio nacer estos potentes medios de información económica, sino que también aparecieron las cuatro principales agencias de noticias especializadas en esta temática informativa. En Europa nacieron las agencias Havas (1835) y Reuters (1850). En EE.UU., 32 años después, se fundó la agencia Dow Jones que años más tarde propició la agencia Bloomberg, verdadero fenómeno internacional de información económica de próspero presente.

En este apartado nos dedicamos a analizar someramente la evolución hasta la realidad actual de esta agencia Bloomberg, hoy convertida en un imperio mediático y financiero cuyo exponente principal es la terminal de datos Bloomberg, que muestra en tiempo real información financiera a inversores de todo el mundo. Su imperio tiene tres divisiones perfectamente dife-

renciadas: impresos, audiovisuales y digitales. El poder de Michael Bloomberg, nieto del fundador, a sus 69 años acumula una fortuna de 15.000 millones de euros que lo sitúa entre las 30 personas más ricas del mundo. Divorciado, dos hijos. De Boston. Educado en Harvard. Va por su tercer mandato como alcalde de Nueva York. Pero su ambición y sus recursos son tan formidables que los norteamericanos han visto en él al nuevo 'Ciudadano Kane'.

Es interesante analizar el fenómeno Bloomberg, ya que como se indica más adelante, fue imitado con mayor o menor fortuna por otros grupos mediáticos. Se debe empezar por describir la compañía que fundó: Bloomberg L. P., de la que controla el 88 por ciento.

Durante la década que lleva como alcalde, Bloomberg tiene prohibido influir en las decisiones de la empresa, aunque nadie duda de que es el timonel en la sombra y que la usa al servicio de sus intereses políticos.

Por ejemplo, su reciente expansión desde Wall Street a Washington. En un momento en que la mayoría de las empresas periodísticas están en recesión, a Bloomberg le va mejor que nunca. Su sede es un rascacielos de 55 pisos en Manhattan. Tiene en plantilla más de 2700 periodistas, repartidos en 150 delegaciones en 72 países. Un canal de televisión enfocado a las finanzas, emisoras de radio, telefonía móvil, aplicaciones en Internet... Y sigue creciendo.

Ha comprado la revista Businessweek y la gigantesca consultora BNA. Se rumorea que su próxima adquisición será el Financial Times. Pero lo que hace único al imperio Bloomberg es su particular gallina de los huevos de oro. La famosa terminal de datos, más conocida como 'La Bloomberg'.

¿Qué es? Un ordenador omnisciente del que fluye tal chorro de datos financieros y económicos las 24 horas del día que no hay inversor en el mundo que no esté pendiente de él. ¿Una exageración? Tiene 313.000 suscriptores, entre fondos, empresas, bancos... La suscripción mínima ronda los 1500 dólares al mes, aunque, según los servicios que se contraten, el montante puede ser mucho más caro. Muestra en tiempo real información sobre acciones e inversiones. Inunda al inversor de análisis, estudios, opiniones, posiciones... Una marea de cifras verdes o rojas, dependiendo de si los valores suben o bajan. Ofrece una radiografía exhaustiva de cada empresa, de cada valor, todo centralizado en la pantalla del ordenador, en la tableta o en el smartphone del inversor. De un solo vistazo. Permite, además, realizar compraventas en línea y en cuestión de segundos. Los mercados nunca duermen. Londres, Nueva York, Tokio...

La terminal proporciona a la corporación unos ingresos anuales de 6000 millones de dólares: el 80 por ciento de sus ganancias. Un cheque en blanco para que Michael Bloomberg haga con él lo que más le apetezca. Y lo que le apetece, dicen, es dominar el mundo. La revista Newsweek resume así la filosofía que alienta a la todopoderosa terminal: «Si uno de los principios rectores del periodismo es apalea a los poderosos, Bloomberg ha conseguido su fortuna reconfortándolos con todos los datos que necesitan para realizar sus labores financieras con seguridad y confianza».

Así, cada noticia está barnizada con el sesgo Bloomberg. Por descontado, se protegen los intereses de Wall Street y la city londinense. Una burbuja donde el resto no importa... o importa menos. Donde la crisis de los periféricos adquiere connotaciones catastrofistas, con consecuencias dramáticas para los países afectados y opíparas para los especuladores. Y donde se pasa de puntillas por las malas cifras de los Estados Unidos y el Reino Unido. Endogamia patriótica.

La Bloomberg es también una máquina de generar scoops, esto es, exclusivas. Pero con una diferencia: esas exclusivas determinan el valor de las acciones de una empresa. Y eso son palabras mayores. Por ejemplo, el anuncio del lanzamiento de una nueva tableta lectora –Kindle Fire– propició que las acciones de Amazon se disparasen un cinco por ciento en cuestión de minutos.

La expansión es imparable y silenciosa. Con una dirección: el asalto de Washington. El magnate acaba de crear dos nuevos servicios por suscripción en Internet, Blaw y BGov. Su meta, seducir a los profesionales de la capital –abogados, lobbistas, legisladores– con un aluvión de datos, herramientas analíticas y noticias confidenciales, con el objetivo de que dichos profesionales terminen por sentirse incapaces de tomar decisiones sin consultar antes a Bloomberg, que ahora también proporciona a los suscriptores los codiciados datos de BNA, una agencia que elabora 350 boletines especializados. BNA no produce titulares de periódico, sino información confidencial sobre asuntos como el veredicto de un tribunal sobre una patente o el calendario de un proyecto de ley medioambiental. Bloomberg la ha adquirido por 990 millones de dólares.

Supongamos –explica Newsweek– que un lobbista que trabaja para una compañía carbonífera se propone impedir la promulgación de leyes que dificulten las operaciones mineras de su cliente. El lobbista se conecta a BGov.com (coste anual: 5700 dólares), que en el acto lo alerta sobre un proyecto de ley sobre la energía recién presentado en el Congreso. En la pantalla se inicia el carrusel de datos vinculados a la noticia. BGov muestra al lobbista qué subcomisión va a estudiar el nuevo proyecto de ley y cuándo va a hacerlo, quiénes son los congresistas clave y cómo dichos congresistas han votado en el pasado. El lobbista, a continuación, examina la información sobre las próximas

elecciones en la circunscripción electoral del congresista de turno; resulta que dichas elecciones se anuncian reñidas y que el congresista no ha logrado recaudar muchos fondos para su campaña.

El lobbista, después, revisa el listado de sus donantes principales, quienes pueden ser inducidos a aportar nuevos fondos o, mejor todavía, a hablar con el congresista. Estos modos de presión, y un sinfín más, son la especialidad de los llobistas, y Bloomberg considera que puede aportar los datos necesarios con mayor rapidez que sus competidores.

Toda esta maquinaria parece engrasada para llevar a Michael Bloomberg a la Casa Blanca. De momento, discretamente. La corporación tiene previsto cubrir de manera exhaustiva la campaña presidencial de 2012. Será su banco de pruebas. «Los chicos de Bloomberg son muy, pero que muy listos. También están forrados de dinero. Y uno no se forra si comete errores», dice Robert Allbritton, uno de los comentaristas políticos con más influencia en Washington. Con los engranajes bien engrasados, el siguiente paso será postular a Michael Bloomberg para la Casa Blanca cuando abandone la Alcaldía, en 2014.

¿El cuento de la lechera? Puede, pero Michael Bloomberg es un tipo que siempre ha mirado más allá. Lo hizo cuando fue despedido de la firma de inversiones Salomon Brothers. Allí era el rey de los bonos. Uno de los ejecutivos estrella, pero lo 'guillotinaron' en 1981. Tenía 39 años. «Que me despidieran fue lo mejor de mi vida», suele decir cuando le hablan de crisis y de paro. «Una gran oportunidad que no desaproveché». Claro que le dieron una indemnización de diez millones de dólares, lo cual facilita las cosas. Montó una agencia de información económica por la que nadie daba un duro, teniendo en cuenta que sus competidores eran Reuters y Dow Jones. Pero Bloomberg

se sacó su terminal de la chistera... y el resto es historia. Llegó de manera sorpresiva a la Alcaldía de Nueva York en 2002. Prometió disciplina y mano dura. Para entonces ya era el hombre más rico de la ciudad, aunque su fortuna se ha triplicado desde ese momento. Es un tipo que suele caer bien. Muchos demócratas reconocen que es el único republicano al que votarían. Es campechano; hace chistes en público, aunque le cuesta hilar un discurso, pues se trastabilla y vocaliza regular; su despacho es un cubículo del mismo tamaño que el de su secretaria. Le gusta comer en restaurantes griegos y jugar al golf. Y ha donado millones a causas filantrópicas.

Como alcalde es severo y paternalista. Aumentó el número de agentes de Policía hasta llegar a los 50.000, más que el FBI y la CIA. Llenó las calles con miles de cámaras de vigilancia. Tiene la delincuencia a raya y apenas hay conflictos raciales. Prohibió las grasas ‘trans’ en los restaurantes.

Y está embarcado en dos cruzadas: una contra la venta de armas de fuego —«No sé por qué la gente debe tener derecho a llevar armas, las armas matan a personas», proclama—; y otra contra el tabaco. Por cierto, que la compañía Bloomberg ha alquilado los 120.000 metros cuadrados de oficinas en un imponente edificio de la lujosa Park Avenue.

¿Su anterior ocupante? Altria, la tabacalera que se marchó de Nueva York por obra de la prohibición de fumar en locales públicos impuesta por él.

El caso es que sus políticas parecen funcionar: la esperanza de vida de los neoyorquinos ha aumentado 15 meses desde que llegó a la Alcaldía; la ciudad se ha recuperado admirablemente de los atentados terroristas y es un destino turístico de primer orden; y Bloomberg es tremendamente popular. Hasta Oba-

ma ha confesado que lo admira. Pero Michael Bloomberg, en 2014, tendrá 73 años. ¿Estarán los norteamericanos dispuestos a dejarse dirigir por un septuagenario cascarrabias? Y Michael Bloomberg ¿seguirá siendo capaz de tomarle el pulso al mundo?

Pero no todo fueron noticias de una prensa económica floreciente. Como consecuencia del ‘crash’ bursátil de 1929, la prensa financiera norteamericana pasó por momentos de incertidumbre como los propios inversores. Cuatro publicaciones cerraron y otras dos se transformaron en revistas culturales ante las negativas perspectivas de la información económica.

Las empresas periodísticas que sobrevivieron a este maremoto bursátil, las anteriormente citadas, adaptaron sus contenidos a una realidad objetiva que dejó en la penuria económica a millones de inversores. Como dice Del Rio en su tratado sobre periodismo financiero, “la prensa del sector estadounidense dio un cambio para comenzar a ser más interpretativa y analítica de lo que estaba pasando y aprendió a utilizar profusamente servicios de documentación”. También incorporaron nuevas firmas de análisis de lo que estaba sucediendo para intentar trasladar a la opinión pública el origen y las consecuencias de este fenómeno bursátil, cuyas causas formarían parte de otro trabajo de investigación.

Lo cierto es que las crisis, tal como sucede en este 2012 plagado de incertidumbres económicas, supone para muchos una oportunidad ya que la propia crisis ha ‘limpiado’ el mercado y sólo pueden subsistir aquellas empresas que tienen unos cimientos sólidos. Pues ello es lo que sucedió con la prensa económica norteamericana en esa época de la mayor turbulencia bursátil en muchos años. Como es habitual cuando una actividad resulta exitosa rápidamente aparecen iniciativas que quieren subirse a la moda.

En muchos casos estas aventuras no dejan de serlo y fallecen al poco tiempo de su puesta en marcha. Algo así sucedió con varias revistas y gacetillas financieras que se alzaron con la pujante bolsa de valores y murieron con el primer ‘crash’ serio que sufrió el principal mercado de valores del mundo.

Como decía anteriormente, tuvieron suerte aquellas publicaciones que pudieron reconvertirse en medios de otra temática distinta a la financiera. Afortunadamente para la mayor parte de las empresas editoriales que murieron su nómina no era precisamente abultada y el cierre no representó ningún problema social. Era frecuente que el propio director – editor de la gaceta fuera a la vez editorialista y autor de buena parte de las noticias bursátiles que se publicaban.

Todos estos años, como se ha apuntado anteriormente, fueron escenario del auge de la prensa especializada en economía y finanzas. Esta tendencia también caló en España aunque con unos años de retraso. En el siguiente capítulo repasamos los orígenes y desarrollo de estos medios de comunicación social que en alguna medida fueron continuación de aquellos primeros escritos a los que Timoteo (1985:20) llamaría pre-periodismo de los siglos XII y XIII.

Podríamos decir que la información económica en España, en sentido estricto, se remonta a finales del siglo XII y XIII al ponerse en marcha los tablones de ‘Avisos de Acontecimientos’, antecedentes de los ya citados en otro apartado, ‘Precios Corrientes’, que eran unas simples tablillas escritas con tiza que reflejaban las oscilaciones periódicas de precios de determinados productos, principalmente agrícolas y ganaderos. Aguilera (1988: 350) definía los primeros ‘Avisos’ impresos como “de pequeño formato. Los más grandes median 20 x 15 cm y los más pequeños 15 x 10 cm. Era un papel doblado en cuatro pá-

ginas. En la primera solía anunciarse el contenido de las otras tres a modo de lo que hoy conocemos como sumario.

En el siglo XVI, el conocido ‘Siglo de Oro’, España tenía un centro comercial principal en Sevilla, desde donde salían y entraban buques hacía y procedentes de las Américas. Esta intensa actividad comercial favoreció la aparición de ‘hojas económicas en forma de avisos’ y ‘hojas de noticias’ primero manuscritas y posteriormente impresas. Estas hojas, como dice Coca (1991: 55) tenían como objetivo informar a los tripulantes de los buques sobre la carga y transportaban, el precio medio de la misma y estaban ilustradas con dibujos, en algunos casos coloreados, que distraían a los marineros de los largos trayectos entre Sevilla y puertos americanos.

Inicialmente estas hojas se entregaban sin coste, si bien con el paso del tiempo se fueron ampliando e incorporando un precio facial en lo que supuso el primer antecedente claro de lo que podríamos llamar los orígenes de la prensa comercial y económica de España. Para del Río estos ‘Avisos’ se extendieron a Italia e Inglaterra, ya que tenían importantes puertos. En este caso incluían también listas de precios de las mercancías que vendían en las ciudades, especialmente en los puertos de mar.

Sin embargo, no se puede hablar de una prensa española consolidada hasta el siglo XVIII. La primera publicación económica aparecida en España fue el periódico Discursos Mercuriales Económico-Políticos, creado en 1752 por J.

Enrique de Graef y que viene reproduciendo el esquema informativo del periódico francés Le Journal Economique. También del Río afirma que seis años después, el 1 de febrero de 1758, se publicó el primer periódico diario con contenidos eminentemente españoles fue el Diario Noticioso, Curioso- Eurito, Co-

mercantil, Público y Económico, editado en Madrid por Nipho, que, sin ser propiamente económico, publicaba los ‘avisos’ de pequeños anuncios mercantiles lo que le convertía en una guía comercial.

Después de llamarse Diario de Madrid desapareció en 1918 bajo la cabecera de Diario Oficial de Avisos de Madrid. Pronto se extendía esta fiebre de la prensa económica por toda la península Ibérica, editándose distintas publicaciones especializadas sobre economía como el Semanario Económico, Instructivo y Comercial en Palma de Mallorca, el Diario Mercantil de Cádiz y El correo Político y Mercantil de Sevilla, entre otros.

Debido al afán reformista que presidía la época ilustrada, y también a la influencia de las Sociedades Económicas de Amigos del País, el periodismo económico era el campo más poderoso de la prensa del siglo XVIII español, aunque sus contenidos se limitaban casi exclusivamente a la información sobre productos, mercados y precios.

En 1792 – aunque algunas fuentes lo sitúan tres años después – comienza a editarse el Correo Mercantil de España y sus Indias, que salió a la luz por iniciativa de Diego María Gallard y Eugenio Laguna, y cuya vida se prolongó hasta 1808. Esta publicación, según Enciso (1958: 83), estaba concebida “para ilustrar a los hombres de negocios y cooperar en el restablecimiento nacional”. Se proponía aunar la difusión de conocimientos eruditos, técnicos y económicos con las orientaciones prácticas. Otro aspecto destacado del Correo Mercantil fue su notable componente oficialista, pues estaba vinculado a la Secretaría de Balanza, organismo de la Administración estatal.

En el siglo XIX tuvo lugar el afianzamiento de la información económica impulsada por la burguesía dominante en Europa y

en América, así como en las colonias establecidas por estas naciones. Como señala Timoteo Álvarez (1987: 75), “la creciente intervención política en el desarrollo económico internacional empuja a los grupos económicos de cualquier tipo a estar presentes en los periódicos que pudiesen influir en la toma de decisiones”. En el siglo XIX se produjo, también, la consolidación del periodismo económico español. No obstante, la actividad informativa de la época no estaba profesionalizada, pues los periodistas compatibilizaban este oficio con otro tipo de actividades, como la literatura, la política o el Derecho.



❧ 4 LA FORMACIÓN DIRECTIVA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1950 Y MEDIADOS DE LA DÉCADA DE LOS 60.

4.1 Contexto económico

Tras casi 20 años de depresión y austeridad marcados por el desarrollo de dos guerras mundiales, a principios de los 50 comenzaron a vislumbrarse los primeros síntomas de la recuperación económica internacional. La reconstrucción de Europa se hacía cada vez más palpable gracias a la ayuda procedente de Estados Unidos, llegando incluso a registrar mejores cifras de producción que durante los años anteriores a la II Guerra Mundial. En el viejo continente se gestaba un nuevo estallido de prosperidad que sentaba las bases de lo que más tarde se convertiría en un nuevo problema económico: el de la sociedad opulenta. Los niveles de vida crecían rápidamente para la mayor parte de la población de Europa Occidental, Norteamérica y Oceanía, por lo que casi todos los países desarrollados se centraban en conseguir medios que les permitieran incrementar la capacidad productiva a base de incrementar el nivel de producción y, por primera vez, perfeccionando la calidad de los recursos humanos.

El sistema monetario internacional también se iba restableciendo poco a poco. En 1952 comenzaron a desaparecer las condiciones anormales en las relaciones comerciales y el Fondo Monetario Internacional (FMI) se esforzaba por devolver el multilateralismo eliminando todas las restricciones de pagos internacionales. En este contexto favorable, las economías más cercanas al centro expansivo disfrutaron de unas rentas posicionales que pudieron beneficiarse en mayor medida de todos estos cambios

produciendo un efecto de arrastre a través del incremento de las importaciones, los flujos de capitales, el turismo, la difusión tecnológica, el empleo y las remesas de emigrantes.

Aunque con cierto retraso, también España consiguió terminar la década con espíritu renovado. A finales de los 50 las tensiones aperturistas que caracterizaron este decenio acabaron implantándose, dejando atrás definitivamente el largo periodo histórico que cerraba las puertas al mercado mundial. Sin embargo, el modelo autárquico impuesto durante años había dejado muy debilitada a la industria española, todavía muy atrasada y dependiente de la agricultura tradicional, que debía hacer frente a importantes condicionamientos para poder reintegrarse en el mercado internacional.

A pesar de sus limitaciones para competir a nivel mundial, España continuaba implementando medidas de apertura hacia el exterior. Prueba de ello fue la creación de una nueva regulación de la actividad mercantil y laboral que facilitaba la incorporación del país al creciente sistema global, permitiéndole contagiarse de la onda de prosperidad que experimentaban el conjunto de las economías occidentales.

Los cambios que se produjeron en la economía también influyeron en la sociedad española, que sufrió un proceso de “centrifugación poblacional” abandonando el mundo rural para ir a vivir a las ciudades en busca de un mejor nivel de vida. Otra buena parte de la población que abandonaba el mundo rural se trasladaba al extranjero para responder a la fuerte demanda de mano de obra. No obstante, y a pesar de estos movimientos, a principios de los 50 el sector agrícola aglutinaba el 50% de la población activa.

En otro ámbito, la paulatina modernización del país también favoreció la escolarización infantil y juvenil provocando una disminución del empleo de menores y la ampliación del periodo de formación, tanto primaria, secundaria y universitaria, como de otros centros de formación públicos y privados, con el consiguiente retraso en la incorporación al mercado de trabajo.

4.2 Sistema educativo formacional y necesidades de capacitación

A comienzos de los años 60 el sistema oficial de capacitación laboral se basaba en numerosos errores e injusticias.

César de Madariaga¹, experto en sistemas de formación y adiestramiento de la época, resumía necesidades de formación de este periodo en:

- Demasiada facilidad para escalar posiciones de gente incapaz inicialmente pero con medios materiales.
- Inexistencia de acciones de atracción. El sistema se limitaba a esperar pasivamente a recibir a aquellos individuos que creían en él y que tenían la paciencia y la posibilidad de adaptarse.
- Excesiva creación de escuelas, consideradas como único instrumento de enseñanza.
- Falta de atención a las diferentes situaciones durante la vida del trabajador.
- Descoordinación a la hora de relacionar las prácticas orientadas a la finalidad de la capacitación, duplicidad de medios y multiplicidad de fines.

1. Madariaga, Cesar. "Las metas actuales de la capacitación y de la rehabilitación laborales". Editorial Aguilar. Madrid, 1961.

- Excesiva permisividad en cuanto a la escolaridad en horas de trabajo.
- Existencia de numerosos centros escolares en situación precaria.
- Tendencia a acortar el tiempo de duración de la escolaridad.
- Equivocada concepción de los tres niveles generales de capacitación: ingeniería (de ingenio y no de engine-máquina) maestría (de maestro y no de máster-dominio) y operativo y profesional (de operar y de profesor).
- Demasiado intervencionismo en la acción oficial.
- Desvinculación con la realidad. Los centros no se adaptaban a las necesidades de la industria y su capacitación.

Al analizar todas estas carencias hay que tener en cuenta que el modelo de los años 60 se desarrolló ante la necesidad de improvisar rápidamente la cualificación de una mano de obra industrial para hacer frente a las grandes necesidades de personal producidas por la fuerte expansión económica del momento². Se partió de una mano de obra pre-industrial básicamente agrícola, con unos niveles muy bajos de educación general, no cualificada profesionalmente, sin haber recibido ningún tipo de formación profesional, y que adquirió la cualificación directamente a partir de la experiencia. En resumen: fue necesario llevar a cabo una gestión de mano de obra no cualificada, por parte de un empresario poco profesionalizado y en un marco de relaciones laborales progresivamente conflictivas que, entre otras consecuencias, comportó priorizar criterios de adhesión a la empresa como factor de ascenso a un nivel intermedio de mando y en función de su cualificación para desempeñar esas funciones.

2. Minguetez, Faustino y Prieto, Carlos. "Las relaciones laborales en España". Siglo Veintiuno de España Editores, S.A. Madrid, 1991.

En este entorno comenzaron a surgir las primeras necesidades de formación para adecuar a los trabajadores a los cambios tecnológicos, ya que con las soluciones tradicionales de capacitación (formación escasa, aprendizaje sobre el terreno, etc.) sólo se podía esperar una industria organizada caóticamente con un elemento personal productor deficiente y poco dispuesto a secundar la labor directiva. Uno de los principales problemas de este sistema: que acogería a los trabajadores tiempos de prosperidad y los lanzaría a la calle en periodos de crisis.

Las empresas no podían seguir creciendo y desarrollándose en este contexto por lo que pusieron en marcha los primeros programas de adiestramiento para formar a los empleados dentro de la misma compañía. A través de estos planes, se pretendía que los trabajadores desarrollaran sus conocimientos y capacidades y, al mismo tiempo, modificaran determinadas actitudes. Las necesidades de adiestramiento fueron motivo de importantes estudios durante la época de 1945 a 1965 en todo el mundo. Entre ellos, destaca el de Ricardo Riccardi³, autor que opta por la fórmula de Yoder Nemenon, que sustrae de Williams McGee⁴ para plantear su esquema de lo que se consideraban necesidades de adiestramiento.



3. Riccardi, Ricardo. "Organización y Formación". Editorial Deusto. Bilbao, 1964.

4. McGee, Williams. "Training in Industry in current trends in industrial psychology". Pittsburg University Press, 1994.

Así, el adiestramiento podía ser fácilmente imaginado como un medio que cambia el comportamiento, las actitudes los conocimientos y la comprensión, más allá de los puros y sencillos movimientos mecánicos.

Más complicado era resolver el problema de los mandos. El “oficio de jefe” era algo que, en esta época, todavía se dejaba al azar de los acontecimientos. Sin embargo, las empresas comenzaron a ser conscientes de la importancia que podía ejercer esta figura en la conducción de su equipo⁵. Por eso, algunas compañías organizaron un servicio especial para la recluta, admisión y preparación de sus mandos.

Con todas estas nuevas exigencias, cada vez más empresas se vieron en la necesidad de contar con un responsable de formación, es decir, alguien capaz de aconsejar a la dirección sobre la elección de las técnicas psicológicas, pedagógicas y sociológicas que dieran respuesta a las necesidades de formación. Esta persona también se encargaba de organizar, dirigir y controlar la utilización de estas técnicas.

4.3 Cualidades del ejecutivo en los años 60

Obtener un personal de supervisión competente se consideraba tan importante para una empresa como poseer un buen equipo técnico u otros medios de producción. Por eso, un buen superior debía reunir una serie de cualidades que, según Carl Heyel⁶, se podían resumir en tres:

- Habilidades de administración
- Rasgos personales y características de comportamiento
- Actividades, motivación y formación

5. Ettinguer, Karl. “Administración de personal”. Editorial Herrero Hermanos, S.A. Méjico, 1961.

6. Heyel, Carl. “Evaluando la obra del ejecutivo”. Editorial Herrero Hermanos, S.A. Méjico, 1960.

Este autor también señalaba como imprescindible que el directivo contara con las habilidades administrativas que le permitieran, entre otras cosas, hacer planes a largo plazo, tomar todo tipo de decisiones, organizar operaciones corrientes, coordinar, dirigir, delegar y asignar. Además, el ejecutivo debía poseer una buena base en los principios y métodos modernos de administración, así como una filosofía o código de creencias básica de la vida que le sirviera de guía para decidir sobre sus propios actos. El directivo de los años 60 también tenía que contar con capacidad para sugerir nuevas ideas y pensar en nuevos caminos. Por otro lado, se valoraba de forma muy positiva su involucración en eventos de tipo social.

Si en los años 50 la formación del directivo se basaba en el aprendizaje de diferentes técnicas (producción, gestión y finanzas, comercialización o marketing) en los 60 y 70 se asistió al desarrollo de una formación mucho más centrada en la gestión general. Es decir, se superaron las simples técnicas para centrarse en la orientación de estrategias y organización de las estructuras. Es el periodo donde comenzaron a desarrollarse los pensamientos estratégicos a través de escuelas extremadamente ricas, sobre todo americanas.

La formación para directivos de pequeñas y medianas empresas se centraba en el conocimiento de técnicas que elevaran la productividad de la compañía, tales como sistemas de cálculo de costes, investigación de mercados, mejora de métodos, tesorería y financiación o cuadro de mando. No obstante, la asistencia a los cursos se consideraba dificultosa ya que se impartían en horas incompatibles con el trabajo y tenía una excesiva duración. Por esa razón, muchos de los alumnos matriculados eran recién graduados aún no colocados o jóvenes que sustituían los estudios universitarios por estos otros. Aun así, estos centros se convirtieron en interesantes centros de reclutamiento de futuros dirigentes para la pequeña empresa.

La gran empresa, sin embargo, necesitaba directivos con conocimientos amplios y profundos del entorno económico, social y político, así como una gran capacidad para analizar y ponderar las diferentes respuestas de estas fuerzas a cada una de las posibles decisiones a tomar. Un ejemplo interesante de cursos para alta dirección que se impartían entonces es el *General Management Course*, establecido en los EE.UU por la General Electric y que, tal y como señala Ismael Olea⁷, preparaba a sus altos directivos para “buscar y estructurar más sistemáticamente la información necesaria para planificar y aplicar las estrategias más eficaces. Este tipo de formación abarcaba “la situación total de la empresa y la identificación de los riesgos y oportunidades en un mundo cambiante”.

En general, las empresas españolas solían dedicar a la formación del personal menos de un dos por mil de su cifra de negocios. Las más modernas o expansivas alcanzaban o superaban en algunas ocasiones el cuatro por mil, pero estas cifras distaban bastante de las registradas por otros países, especialmente Gran Bretaña, Alemania, Francia o EE.UU.

4.4 Evolución de las teorías de gestión de la empresa

A lo largo de los años se han creado numerosos esquemas para describir la evolución de las teorías de gestión. Entre ellos, merece la pena destacar el diagrama de Richard Scott⁸, sociólogo de la Universidad de Stanford. Este esquema está directamente relacionado con las teorías de gestión que imperaban en España y que imitaban a las que, por aquellas fechas, se desarrollaban en Europa y Estados Unidos. El sociólogo explicaba el desarrollo teórico y práctico de la gestión a través de cuatro épocas

7. Olea, Ismael. “La formación y selección del personal”. Ediciones Deusto. Bilbao, 1969.

8. Scott, Richard, W. “Theoretical perspectives in environments and organizations”. Edit. Jossey Bas. San Francisco, 1978.

principales. Cada una de ellas era definida como una combinación singular de elementos en una matriz de dos dimensiones:

	<i>Sistema Cerrado</i>	<i>Sistema Abierto</i>
Actor Racional	1.900-1.930 Weber/Taylor	1.960-1.970 Chandlert/Lawrence Lorch
Actor Social	1.930-1.960 Mayo/McGregor Barnard/Selznick	1.960-? Weick/March

En el cuadro propuesto por Scott, el primer lado de la matriz (cerrado-abierto) parte de una idea mecánica de las organizaciones (cerrado). Este punto de vista se centra en lo que debe hacerse para optimizar recursos teniendo en cuenta solamente lo que sucede en el interior de la empresa sin preocuparse del ambiente, la competencia o el mercado⁹. Hasta 1.960, los teóricos no empezaron a reconocer que la dinámica de la organización interna estaba conformada por acontecimientos externos. Entonces, comenzó la época del sistema abierto.

Los principales defensores del sistema cerrado y actor racional fueron Max Weber y Frederik Taylor. Ambos mantenían que si se pudiera aprender un cuerpo finito de reglas y técnicas -división del trabajo, logros máximos de control, combinación de autoridad y responsabilidad- se resolverían más o menos los problemas esenciales de la dirección de grandes grupos de personas.

El sueño de Weber-Taylor no se realizó y dio paso a la teoría del sistema cerrado y actor social que se desarrolló entre 1.930

9. García Falcón, J.M. "Dirección estratégica. Fundamentos". Editorial CIES. Las Palmas de Gran Canaria, 1995.

y 1.960 a través de Elton Mayo, Douglas McGregor, Chester Barnard y Philip Selznick. En este caso, Scott lo representó como un eje que va de lo racional hasta lo social, entendiendo por racional los fines y objetivos de las organizaciones que la alta dirección intenta conseguir eligiendo decisiones racionales y los medios más eficaces. Por otra parte, lo social reconoce la anarquía en la determinación de los fines. Este punto de vista supone que las decisiones son opciones de valores, no mecánicas. Tales opciones se ejercitan no tanto mediante el pensamiento lógico como por el consenso social, las pautas de comportamiento ya establecidas y otras fuerzas dinámicas que afectan a las personas que trabajan en grupo.

Fue Mayo¹⁰ quien, junto a sus seguidores de Harvard, estableció el campo de la psicología social industrial, pero su crecimiento fue espoleado por la II Guerra Mundial. Tras el conflicto bélico, McGregor¹¹ hizo una importante aportación desarrollando la Teoría X e Y. Se trata de dos maneras opuestas de percibir el comportamiento humano adoptado por los directivos para motivar a los empleados: los trabajadores son perezosos y hay que obligarlos a trabajar, pero también son creativos y deben dárseles responsabilidades. Este autor denominó Teoría X como “hipótesis de la mediocridad de masas”¹², y a través de ella afirmaba que a las personas hay que obligarlas, dirigir las

10. Nacido en 1880, Elton Mayo fue un autor que realizó un importante bloque de aportaciones a las Ciencias de la Gestión que, aún en la actualidad, tiene un importante núcleo de seguidores y continuadores de sus teorías que continúan vivas en la aplicación de la gestión empresarial y en las enseñanzas universitarias de Estados Unidos y todo el mundo.

11. McGregor, Douglas. “The human side of enterprise”. McGraw Hill. Nueva York, 1960. Este autor se posiciona claramente en esta tendencia desde que en 1944 (Cambridge) publicara para el departamento de Economía y Ciencias Sociales de Massachusetts Institute of Technology el texto denominado “Getting effective leadership in the industrial organization”. Esta obra fue publicada por Editorial Diana España, S.A. en Barcelona.

12. Bennis, Warren. “The human side of enterprise: 25th anniversary printing”. McGraw Hill, Nueva York, 1985. El texto de Douglas McGregor “The human side of enterprise” ha sido tan importante para las Ciencias de la Gestión que en 1985 la misma editorial encargó a Warren Bennis y editó en Nueva York el texto citado en homenaje a McGregor.

y amenazarlas para conseguir que se esfuercen puesto que, en general, el ser humano siente una repugnancia innata por el trabajo y lo evitará siempre que pueda. La Teoría Y, sin embargo, aseguraba que el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de alcanzar el esfuerzo hacia los fines de la empresa, pues los trabajadores encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

Las teorías de McGregor y de los que le siguieron en lo que se convirtió en la escuela de gestión de “relaciones humanas” cayeron en descrédito a lo largo de los años 70. El fracaso se debió a que no consiguió ser considerada una teoría con contrapeso para el modelo racional.

Si McGregor y Mayo resumían la teoría social de la organización aplicada al ser humano individual, Chester Irving Barnard y Philip Selznick pueden ser considerados como los teóricos más influyentes.

Barnard¹³ fue el único que percibió el papel no convencional y crítico en la consecución de conciliar los mejores esfuerzos de las personas en un solo fin. En su obra *The functions of the executive*, llegó a la conclusión de que es el ejecutivo quien debe lograr el compromiso y dirigir activamente la organización informal. Y ha de hacerlo al mismo tiempo que se asegura de que la organización alcanza simultáneamente sus objetivos económicos. También fue el primero en hablar del papel fundamen-

13. Chester Irving Barnard nació en 1886 y falleció en 1961. Sus aportaciones han contado con la colaboración de la Harvard University, del Massachusetts Institute of Technology y de la University of California, que han ayudado con su difusión a dar a conocer los pensamientos de Barnard. Su labor ha sido continuada por los que fueron sus discípulos en los distintos departamentos con los que colaboró. Su principal obra, “The functions of the executive” fue publicada en 1938, si bien Harvard University Press editó en 1968 un homenaje al autor escrito por Kenneth Andrews “The functions of the executive: 30th anniversary printing”. Massachusetts, 1998.

tal del director general como formulador y gestor de los valores compartidos en una organización y añadió que los valores y la finalidad organizativa se definen más por lo que los ejecutivos hacen que por lo que dicen.

Un decenio después de la aparición del libro de Barnard, Philip Setznick¹⁴ expuso una teoría similar en la que acuñaba expresiones tales como “competencia diferenciadora” (aquello en lo que determinada empresa destaca singularmente y la mayoría de las otras no) y “carácter organizativo” (el que se anticipaba a la idea de las organizaciones como cultura).

El legado de estos cuatro autores versa sobre la idea del hombre como actor social. Pero, volviendo a la formulación de Scott, en 1960 comenzó la etapa del sistema abierto y el actor racional. Este periodo volvió a los supuestos mecanicistas referentes al hombre y supuso un adelanto ya que, por primera vez, los teóricos consideraron a la empresa como parte de un mercado competitivo conformado y moldeado por fuerzas exteriores al mismo.

Una aportación original y muy influyente para la época fue la de Alfred Chandler¹⁵ quien observó que las estructuras organizativas de las grandes empresas estaban sujetas a las osci-

14. Philip Selznick estuvo muy vinculado con la University of California donde consiguió una gran difusión de toda su obra. Él ha sido autor, entre otros, de los siguientes títulos: “The organizational weapon”, publicado por McGraw Hill en Nueva York en 1952; “TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization” publicado por la University of California Press en Berkeley, 1949; o “Leadership in organization: a sociological interpretation” publicado por Harper & Row en Nueva York en 1957.

15. Chandler, Alfred Dupont. “Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise”. M.I.T. Press. Cambridge, 1962. Este autor colaboró como docente en numerosos centros universitarios de todo el mundo, publicando más de cien textos diferentes. Entre sus obras más destacadas se ha de destacar “The application of modern systematic management” publicado por Arno Press en Nueva York en 1979; “The evolution of modern global competition”, publicada por la división de investigación de la Harvard Business School en 1984. Sus colaboraciones editoriales están presentes en Harvard, Nueva York, Whashington, Baltimore, Bruselas, Cincinnati, Londres o París.

laciones del mercado. En 1967, otros profesores de Harvard, Paul Lawrence y Jay Lorsch¹⁶, siguieron la línea examinando las estructuras organizativas y los sistemas de gestión y comparando las empresas más rentables de dos sectores, uno en rápida evolución (plásticos especiales) y otro estable de evolución (envases). Concluyeron que las que destacaban en actividades de rápida evolución tenían una forma más descentralizada y sistemas más ricos que sus competidores menos rentables.

Durante el periodo comprendido entre la II Guerra Mundial y el año 1970 se originó una revolución en la práctica de la gestión y el problema de la eficacia en la gestión amenazaba con caer en un círculo vicioso.

Mientras Weber defendía que la dirección podía convertirse en una ciencia exacta quitando importancia al liderazgo carismático y practicando el culto a la burocracia como único modo de asegurar la supervivencia a largo plazo, Taylor basaba la eficacia en el control, métodos y tiempos. Es decir, apostaba por dividir el trabajo en fracciones totalmente programadas. Barnard, por su parte, afirmaba que la misión de un jefe consistía en aprovechar las fuerzas sociales de la organización y definir y orientar los valores y describía a los buenos directivos como definidores de valores preocupados por las propiedades informales de la organización¹⁷.

El debate continuó largo tiempo pero a partir de 1970 se abrieron paso los modelos de sistemas sociales. Estos métodos incidían de una manera especial en la importancia del entorno en la determinación de la estructura, el comportamiento y los

16. Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W. "Organization and environment. Managing differentiation and integration". Homewood, Londres, 1967.

17. March, James G. y Simon, Herbert A. "Organizations" Willey. Nueva York, 1958.

cambios en la vida de las organizaciones, poniendo en cuestión el funcionamiento racional de las mismas¹⁸. En relación con las categorías de modelos anteriores, se produjo un desarrollo muy importante del nivel de análisis ecológico o, lo que es lo mismo, de la organización concebida en un contexto más amplio de relaciones¹⁹.



18. De la Fuente Sabaté, Juan Manuel, García Tenorio Ronda, J., Guerras Martín, L.A., Hernangomez Barahona, J. "Diseño organizativo de la empresa". Editorial Civitas. Colección Biblioteca Civitas de Economía y Empresa. Madrid, 1997.

19. Hall, R.H. "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados" Prentice-Hall Hispanoamérica. Méjico, 1996.

❧ 5 LA FORMACIÓN COMO FACTOR DIFERENCIADOR DE LA COMPETITIVIDAD.

5.1 Aparición de los centros de formación empresarial y de las escuelas de negocios

La necesidad de gestión de las empresas y la complejidad de la economía del país provocó la creación de unos estudios específicos para la formación de profesionales expertos en el análisis y la toma de decisiones económicas y empresariales. Así, en 1943²⁰ nació en Madrid la Universidad de Ciencias Políticas y Económicas. Diez años más tarde se aprobó también la apertura de las facultades de Barcelona y Bilbao y se inició la rama de empresariales, dando lugar a lo que podría denominarse la primera generación de facultades de Ciencias Económicas y Empresariales de España.

Gracias a la nueva licenciatura, las empresas podrían contar a medio plazo con profesionales capacitados para desarrollar este ámbito profesional pero muchas compañías necesitaban solucionar sus problemas de gestión de manera inmediata. Por eso, comenzaron a aparecer las escuelas de negocios. Estos centros fueron decisivos en la formación de nuevos dirigentes que debían enfrentarse a un fuerte incremento de la actividad industrial y la puesta en marcha de múltiples proyectos empresariales.

Entre 1955 y 1965 se crearon la mayoría de las grandes escuelas de negocios españolas. En este punto, merece la pena destacar la labor que llevó a cabo la Escuela de Ingenieros de Cataluña,

20. Guillen, Mauro F. *La profesión del economista. El auge de economistas, ejecutivos y empresarios en España*. Editorial Ariel. Barcelona, 1990.

que a través de su Departamento de Economía de la Empresa, fue pionera en resaltar que toda empresa debía plantearse la formación como un elemento diferenciador de la competencia y como un factor clave en el incremento de la productividad y mejora del orden social. Esta escuela constituyó el Instituto de Economía de la Empresa, una institución donde se realizaron importantes investigaciones lideradas por José de Orbaneja²¹, considerado como uno de los precursores de la internacionalización e intercambio de experiencias en España junto a Fermín de la Sierra. Toda esta gran labor formativa hizo surgir las primeras escuelas de formación empresarial en España.

Muchos de los centros aparecidos a finales de los 50 han tenido que plantear cambios y evolucionar para afrontar la exigente competencia de otras instituciones privadas y públicas y, sobre todo, la incorporación al mundo de la formación empresarial de las universidades. Sin embargo, muchas de estas escuelas continúan hoy en plena actividad:

5.1.1 Escuela de Organización Industrial (EOI)

Se trata de la escuela de formación empresarial con más larga tradición en España. Se fundó en Madrid en 1955 como un Organismo Autónomo del Ministerio de Industria y Energía y se ha convertido en una institución de referencia en la formación de directivos y técnicos y en la investigación en el ámbito de la empresa industrial.

Toda la actividad formativa de la EOI se agrupa en cuatro grandes áreas: Gestión Medioambiental, Gestión Tecnológica e Industrial, Gestión y Administración de Empresas y Programas

21. José de Orbaneja y Aragón y Sáenz de Heredia. *La Fragua. ¿Amanecerá en España?* Editorial Pal-las y Ediciones Garriga. Barcelona, 1980.

Especiales. En este último punto hay que destacar las colaboraciones especiales que mantiene esta escuela con las distintas Comunidades Autónomas; el Instituto de la Pequeña y Mediana Industria; el Instituto de la Mujer y el Instituto Nacional de Empleo.

Además de la actividad docente, la EOI cuenta con dos importantes soportes a la formación como son el Área de Investigación y Estudios (donde se realizan proyectos estratégicos y de consultoría sobre materias empresariales, tecnológicas y medioambientales) y el Centro de Información y Documentación sobre Industria y Medio Ambiente, que pretende facilitar un conocimiento exhaustivo y una permanente puesta al día en torno al binomio industria/medio ambiente.

También presta un importante servicio a sus alumnos y exalumnos con el Departamento de Bolsa de Trabajo, cuya misión es facilitar la primera salida profesional a los recién graduados y ofrecer posibilidades de mejora profesional a los antiguos alumnos de la escuela.

5.1.2 Universidad Comercial de Deusto

En 1916, al amparo de la Fundación Vizcaína Aguirre, se iniciaron en Bilbao los estudios económicos y empresariales en la Universidad Comercial de Deusto, la primera en su género de España.

En su origen está el Padre Luis Chalbaud²² que presentó en 1912 un proyecto de estudios económicos al estilo de otros creados por entonces en EE.UU., Reino Unido, Alemania o

22. Además de ser el fundador de la Universidad Comercial de Deusto, el jesuita Luis Chalbaud está considerado uno de los primeros teóricos del derecho privado vasco.

Italia. Este plan exigía la ayuda de una Fundación que lo financiara y consiguió salir adelante gracias a la Fundación Vizcaína Aguirre, orientada a la realización de obras de apoyo a la educación. El presidente de esta institución, Pedro Icaza, quiso que el edificio se construyera junto a la Universidad de Deusto, donde se encontraban los padres de la Compañía de Jesús. En 1973 se firmó el decreto ministerial que reconocía la oficialidad de los estudios realizados en este centro y hoy la Comercial se encuentra integrada en la Universidad como Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

A lo largo de su historia la Comercial ha desarrollado diferentes cursos y actividades pero la más destacada es la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Esta carrera persigue conseguir una formación completa en temas de gestión de empresas, donde los conocimientos teóricos vayan acompañados de una formación práctica. Además, pone especial énfasis en la dimensión internacional desarrollando diversas actividades con instituciones de otros países. Así, participa en varias redes internacionales y mantiene acuerdos de intercambio con numerosas universidades y centros extranjeros. Desde 1963 cuenta además con el Instituto Internacional de Dirección de Empresas (INSIDE) cuyo objetivo es dotar a los alumnos de las más modernas técnicas de gestión a través de una concepción dinámica e inclinada hacia los mercados.

5.1.3 Escuela de Administración de Empresas (EAE)

Nació en Barcelona en 1958 por iniciativa del catedrático José Orbaneja de Aragón a imagen de la Escuela de Organización Industrial (EOI) de Madrid. Desde su fundación ha tenido como prioridad dar una enseñanza de alto valor académico y a la vez de carácter eminentemente práctico, considerando en cada momento las necesidades del mercado y de las empresas.

Cada año, participantes de más de 45 nacionalidades se capacitan en EAE para desempeñar funciones de responsabilidad dentro del ámbito empresarial e institucional. Cuenta con tres campus activos: Madrid, Barcelona y online y dispone de casi 100 programas de posgrado y dos titulaciones universitarias de grado: Ciencias Empresariales y Turismo. A ello se une el centenar de cursos de formación permanente que EAE desarrolla para sus empresas colaboradoras. Adscrita a la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC) y asociada a la Universidad Camilo José Cela para los programas oficiales impartidos en Madrid, desarrolla su actividad internacional en tres delegaciones internacionales ubicadas en Lima (Perú), Bogotá (Colombia) y México DF (México). También mantiene acuerdos con un centenar de instituciones académicas y escuelas de negocios de casi 40 países con los que desarrolla un importante intercambio académico, cultural y profesional.

5.1.4 Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA)

Creada en Barcelona en 1957 por un grupo de profesionales y empresarios independientes para prestar servicios de formación a la comunidad empresarial, en sus inicios dedicó su actividad básicamente a la consultoría. Fue en 1961 cuando inició de una forma permanente la formación empresarial de directivos.

El objetivo de EADA ha sido siempre ofrecer a las organizaciones programas adecuados a sus necesidades reales y al entorno empresarial de cada momento, con un diseño y una metodología propias orientadas al pragmatismo, la acción directiva y los resultados.

La sede principal se encuentra en Barcelona pero también cuenta con el Centro de Formación Residencial Collbató, situado a

40 kilómetros de la capital catalana, en un paraje natural frente a las montañas de Montserrat, pensado para favorecer la formación intensiva y el desarrollo directivo.

La escuela está vinculada a diversas asociaciones nacionales e internacionales y cuenta con más de 350 empresas asociadas que son un punto de referencia obligado para poder adecuar los programas de formación a las necesidades reales del mundo empresarial.

5.1.5 Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE)

Al igual que las anteriores, el proyecto de ESADE también nació en Barcelona. Abrió sus puertas en 1954 y diez años más tarde comenzó a ofrecer formación para sus tres grandes líneas de alumnos: universitarios, post-universitarios y directivos en formación continuada.

En 1960 creó el Centro de Desarrollo Directivo (actualmente *Executive Education*); en 1964 inició la primera edición del programa MBA y en 1965 fundó la Escuela de Idiomas (actualmente *Executive Language Center*). La oferta educativa de ESADE se completó en 1993 con la creación de la Facultad de Derecho. En 1995 se integró, como centro federado, en el seno de la Universidad privada Ramón Llull, con la Facultad de Derecho y la de Administración de Empresas.

La puesta en práctica de las teorías sobre formación superior que impulsaron el nacimiento de ESADE pueden resumirse en tres características fundamentales: sólida formación de base, desarrollo de la capacidad de adaptación a nuevas situaciones y un enfoque marcadamente internacional. Así, figura entre las diez mejores escuelas de negocios de Europa en los principales rankings internacionales de MBA, *Executive Education* y programas

universitarios. Además, tiene acuerdos de colaboración con más de 100 universidades y escuelas de negocios de los cinco continentes, y es la escuela de negocios europea con la red de intercambios más extensa en América Latina. Asimismo, es miembro fundador de CEMS, una prestigiosa red global en el ámbito de la formación universitaria. La escuela desarrolla su actividad académica en sus campus de Barcelona, Madrid y Buenos Aires.

5.1.6 Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE)

La Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra se fundó en Barcelona en 1958. Desde entonces no ha parado de incrementar su oferta educativa y ahora cuenta con una amplia selección de programas de formación.

En 1975 comenzó a impartir el Programa Doctoral y también los cursos de dirección en Madrid, donde en 1982 puso en marcha el programa *Executive MBA*. En la década de los 90 creó los programas internacionales de formación para ejecutivos y también inició la expansión a Brasil. A principios del nuevo milenio, *IESE Business School* se estableció en Múnich y lanzó los programas de Shanghái y Varsovia. En 2007, coincidiendo con la celebración de su 50º aniversario, abrió una sede en Nueva York.

Una de las bases de este instituto es la formación en el ámbito humano de los hombres y mujeres de empresa. Por eso, tiene confiada a la Prelatura del Opus Dei la tutela doctrinal y espiritual de sus actividades formativas que están inspiradas en un enfoque cristiano de la vida.

Otro de sus pilares es el mercado internacional. Por eso, cuenta desde 1989 con un Consejo Internacional formado por presidentes de empresas multinacionales de Europa, Asia y América

que asesora a la dirección del IESE en todo lo referente a la evolución de la economía y la dirección de empresas. Además, mantiene estrechas relaciones con las principales escuelas de negocios de todo el mundo. En particular destaca la cooperación que existe con la Harvard *Business School*.

5.1.7 Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE)

En 1956 el Colegio Mayor Universitario Nuestra Señora del Buen Consejo, dirigido por la compañía de Jesús, creó el Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas, ICADE. En 1960 se incorporó al Instituto Católico de Artes e Industrias, ICAI, también fundado por la compañía de Jesús, para formar ICADE-ICAE. Ese mismo año inauguró su programa estrella, el E-3, que combina las licenciaturas de Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho convirtiéndose en la primera institución académica de España en ofrecer un programa conjunto de este tipo. En 1978 ICADE-ICAI se fusionó con la Universidad Pontificia Comillas

Dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se integra ICADE *Business School*, especializado en la formación de postgrado empresarial. Este centro incluye tanto la gestión de programas (oficiales y propios) de Máster como el diseño y desarrollo de cursos especializados de formación *executive* y de actuaciones formativas *in company* adaptadas a las particularidades de las distintas empresas.

La universidad también cuenta con un servicio de relaciones internacionales que gestiona Programas *Inside* y el Programa Goya-Leonardo de prácticas en empresas europeas. Asimismo, presta apoyo en la búsqueda de financiación y socios para proyectos internacionales.

5.1.8 Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC)

Sustentado por los Padres Reparadores, se fundó en 1965 como centro privado de Estudios Superiores especializado en las áreas de marketing y gestión comercial, convirtiéndose en el primer centro de España dedicado a estos estudios.

Ofrece formación universitaria, programas de postgrado para directivos y también seminarios de formación para empresas. Asimismo dispone de un área dedicada a la investigación y edición de textos, revistas o informes.

ESIC es un centro adscrito a las universidades Rey Juan Carlos y Miguel Hernández, de Madrid y Valencia respectivamente, y está reconocido como Centro Universitario Oficial por el Ministerio de Educación de Brasil. Por otro lado, es una escuela autorizada por la Comunidad de Madrid y el Gobierno Foral de Navarra para impartir en estos territorios enseñanzas que siguen el sistema de estudios vigente en Estados Unidos y para la obtención del *Bachelor in Business Administration*.

En España cuenta con campus en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Navarra, Málaga, Bilbao y Navarra y en Brasil en Curitiba y Brusque.

5.2 Las nuevas escuelas españolas de negocios

A partir de los años 70 las entidades de formación empresarial comenzaron a multiplicarse. Además de las escuelas de negocios, empezaron a ofrecer cursos de postgrado y programas de gestión y dirección diferentes asociaciones empresariales, institutos tecnológicos, universidades, consultorías, escuelas de mandos intermedios, cámaras de comercio, colegios profesio-

nales, asociaciones sindicales, ayuntamientos, fundaciones sin ánimo de lucro, escuelas de Formación Profesional o empresas proveedoras de equipos e instalaciones. Cataluña se configuró como el máximo exponente de esta intensa actividad formativa y prueba de ello es que entre 1955 y 1985 se crearon 16 escuelas de estas características. La mayor parte de ellas se agruparon en un entorno a la denominación *Business School* aunque posteriormente, los centros de formación dedicados exclusivamente a la gestión empresarial fueron incorporando terminología anglosajona para utilizarla como símbolo de diferenciación. Así, comenzaron a popularizarse términos como MBA (*Master in Business Administration*), *Postgraduate Programme* o BBA (*Bachelor in Business Administration*).

Hoy, gran parte de las escuelas que imparten formación empresarial en Cataluña están al mismo nivel académico que muchas competidoras de otros países europeos. Y algunas están incluso en condiciones de competir con ventaja con las grandes instituciones docentes de todo el mundo.

Como se ha comentado anteriormente, Cataluña fue un importante acicate para el desarrollo de las escuelas de administración y dirección de empresas en España. A lo largo de los 70 y los 80 la comunidad catalana fue escenario de la creación de centros tan importantes como la Escola de Universitaria de Negocis Caixa Terrasa (EUNCET), el Institut Català de Tecnologia (ICT), el Institut Català de Logística (ICIL), el Centro de Estudios Financieros (CEF), la Escuela de Gestión Empresarial de Girona (EGE), la European University o el Instituto Superior de Marketing (ISM).

Entre ellas, destaca el caso de la Escuela Superior de Administración de Ciencias Empresariales, Relaciones Públicas y Marketing (ESERP). Constituida en 1988 en Barcelona, esta

institución despuntó rápidamente por utilizar estrategias de comunicación, marketing y gestión comercial muy agresivas y no habituales en un sector que durante más de 40 años había basado en la información ofrecida a sus posibles clientes en la seriedad, la ética y una rigurosa exactitud. Con sedes en Madrid, Barcelona y Palma de Mallorca, así como escuelas asociadas en otras ciudades, ESERP está autorizada en la actualidad para impartir Grados Oficiales Universitarios españoles y británicos, Masters, MBAs y cursos de especialización. En sus 26 años de historia la escuela ha formado a más de 20.000 alumnos y ha establecido acuerdos con prestigiosas universidades y escuelas de negocios nacionales e internacionales.

También merece especial mención el Instituto de empresa (IE). Fundado en Madrid en 1973, este instituto ha obtenido el reconocimiento de la comunidad internacional posicionándose como uno de los centros de negocios líderes a nivel mundial. No en vano, mantiene programas de investigación y de intercambio de alumnos y docentes con prestigiosas universidades, escuelas de negocios y corporaciones de todo el planeta. Ofrece una amplia gama de programas de gestión, desde grados universitarios hasta cursos de *executive education* tanto de forma presencial (en sus campus de Madrid y Segovia) como en el innovador formato *blended*.

El aluvión de escuelas de negocios que se generó durante este periodo hizo que en 1989 se creara en Barcelona de la Asociación Española de Representantes de Escuelas de Dirección de Empresas (AEEDE) con la intención de poner orden en el sector de la formación empresarial y dar respuesta corporativa a las crecientes exigencias de calidad y servicio en la formación de directivos.



❖ 6 EL PERIODISMO ECONÓMICO EN LA ESPAÑA MODERNA.

Antes de abordar en profundidad el repaso de la prensa económica desde la mitad del siglo pasado a los tiempos presentes, este apartado el tribunal me va a permitir que rememore aquellos inicios de hace 34 años, cuando un grupo de periodistas decidimos colaborar en una aventura empresarial, inédita hasta entonces, como era impulsar un diario económico con vocación nacional por parte de unos conocidos expertos en esta temática. De esa idea preliminar nació Cinco Días, decano de los diarios económicos españoles todavía existente. Cuatro periodistas de larga trayectoria en este campo, hasta entonces poco valorado, Luis Ignacio Parada, Javier Belderraín, José Pérez Guerra y Manuel Lucero, se embarcaron en esta aventura de incierto futuro con el apoyo financiero del extinto Banco de Bilbao que facilitó los créditos necesarios, previo aval de los promotores, para poner en marcha la idea. Así se formó la mercantil Diario y Ediciones de Información Económica S.A., que se constituyó en editora de la publicación.

El nombre obedeció a que este diario se publicó durante los primeros años de vida cinco días a la semana (de lunes a viernes). Más adelante vino la edición sabatina, como resumen de lo más interesante de la semana. Los inicios, como casi todos en este campo, no estuvieron exentos de dificultades de todo género. A las pocas semanas de constituirse formalmente en Madrid la editora, un grupo de profesionales nos unimos a este proyecto. En mi caso como subdirector y responsable de la redacción en Cataluña.

La información económica de entonces poco tiene que ver con la actual. Ni en la forma ni en el contenido. Bucear en los ba-

lances de las empresas era tarea harto difícil, casi diría que imposible en muchas ocasiones. Conseguir datos financieros más allá de los que las propias compañías tenía a bien facilitar, era batalla perdida. La mayor parte de empresas de tamaño grande convocaban a los redactores económicos una vez al año, normalmente con ocasión de la junta anual, para darles una nota con algunas cifras del ejercicio que casualmente reflejaban el bien hacer de la empresa para mayor lustre de la compañía.

Pocas veces se incluía en este comunicado cualquier dato o magnitud que pudiera tener una lectura mínimamente comprometida, por ejemplo en el endeudamiento de la empresa, en incidencias fiscales que pudieran producirse, en la rebaja de los márgenes operativos, etc.

También es cierto que las exigencias normativas de la época beneficiaban la poca transparencia de la información económico-financiera. Solicitar las memorias a los registros públicos suponía un ejercicio de paciencia y de tiempo poco compatible con la actividad periodística. De ahí emanan la mayor parte de los sucesos económicos que no fueron percibidos hasta su desenlace.

Todo era bueno hasta que de un día a otro dejaba de serlo. Acontecimientos como la suspensión de pagos del Banco Industrial de los Pirineos (BIP) en Barcelona, el fiasco de Bankunión, la crisis de la eléctrica FECSA (Fuerzas Eléctricas de Cataluña), el descalabro del grupo bancario Banca Catalana (Banco Industrial del Mediterráneo, Banco Industrial de Cataluña, Banco de Gerona y la propia Banca Catalana), y muchas más que podríamos rememorar.

Crónicas de la época en los principales diarios y revistas económicas del sector proclamaban la buena marcha de estas entidades, tan sólo semanas antes de que anunciaran su crisis y, en

muchos casos, liquidación. ¿En qué medida los informadores fueron responsables de no avisar de los desastres financieros que se avecinaban? Difícil respuesta sin entrar en largas consideraciones. Pero volviendo a la historia del diario decano de la prensa económica, Cinco Días, nació con una tirada de poco más de 5.000 ejemplares a un precio de 80 pesetas, un 20% superior a la media de los diarios de información general. Sus páginas de color salmón, a imagen y semejanza de los diarios británicos, querían significarse como representativas de un medio especializado.

Hace seis años, justo al cumplirse los 30 años de vida, un editorial del medio decía lo siguiente:

“Cinco Días cierra la mejor audiencia de su historia el año que cumple su trigésimo aniversario. El periódico decano de la prensa económica registró un alza del 25% en la última oleada del año respecto al mismo periodo de 2007, hasta 90.000 lectores, cifra que supone su tercer récord histórico consecutivo, según el Estudio General de Medios. Este dato supone un incremento del 2,3% con respecto a la oleada anterior -la que comprende octubre de 2007 y mayo pasado- y de un 25% con respecto al mismo periodo del año anterior. El diario económico del Grupo Prisa ha mejorado su audiencia en un 38,5% desde 2006”.

Reflejo de un proyecto que pese a las muchas dificultades ha conseguido sobrevivir hasta ahora, y esperemos que tenga muchos más años por delante.

Sin embargo esta supervivencia fue a base de dos sucesivas ventas ante las dificultades para asegurar la inversión requerida.

Así los impulsores del proyecto, cuatro periodistas sin más apoyo financiero que sus limitadas economías, se vieron en la

obligación de enajenar la empresa editora a un grupo editorial *Diario y Ediciones de Información Económica S.A.* (DEIESA), con domicilio en la madrileña calle de San Romualdo, y posteriormente a otro grupo, *Estructura*, capitaneado por el empresario afincado en Madrid, Gayá, que no había tenido el éxito esperado en una publicación periódica tipo revista que duró escasamente dos años y que respondía al mismo nombre que al grupo que la editaba.

Sin embargo esta siguiente aventura tampoco duró mucho tiempo y a los cuatro años se sucedió una nueva venta, en este caso al grupo Prisa, que todavía mantiene a Cinco Días como una de sus cabeceras de prestigio junto a El País, Marca, Canal Plus, Cadena Ser, 40 Principales, y otros medios de menor proyección.

Precisamente a principios de este año Prisa cerró la refinanciación de su deuda financiera a final de este 2014, tras inyectar los máximos accionistas algo más de 150 millones de euros en este grupo mediático. El riesgo lo mantiene con un total de 35 bancos acreedores, que respiraron tras esta refinanciación para 3.570 millones de euros de deuda. Una vez cerrada esta refinanciación, se pone en marcha la reconversión de *warrants* (opciones sobre acciones) por parte de editorial Timón, socio de referencia del Grupo Prisa. Esta situación es demostrativa de la necesidad de una inyección permanente de fondos en grupos editoriales de primer nivel como éste, creado por la familia Polanco, y que fue absorbido en su mayor parte por Liberty.

Pero continuando con la historia de Cinco Días, primer diario económico que hubo en España, su integración en el Grupo Prisa garantizó su futuro ante las pocas perspectivas que tras las dos operaciones relatadas de venta tenía. Bajo el paraguas de Prisa Cinco Días acometió la inversión tecnológica necesaria

para combatir en quioscos con un medio que acababa de aparecer, *Expansión*, impulsado por el grupo promotor de la conocida revista *Actualidad Económica* – y desde hace unos años integrado en el grupo italiano *Rizzoli-Corriere della Sera* – y que ya entonces se erigía como un competidor en toda regla.

Los vaivenes empresariales de Cinco Días permitieron a *Expansión* captar un pujante mercado económico y financiero que difícilmente volvería a ser fiel a Cinco Días. De esta forma la publicación del grupo *Actualidad Económica* se convirtió – y sigue siendo – el principal referente de la información económica diaria en España.

El fenómeno de *Expansión* merece fijarnos en sus antecedentes ya que ha sido una de las historias periodísticas de éxito más rutilantes de los últimos treinta años.

No podemos olvidar la aventura que impulsó *Grupo 16*, capitaneado hasta su fallecimiento por el periodista y empresario Juan Tomás de Salas, de lanzar al mercado un nuevo diario bautizado con la cabecera de *Economía 16*, que tuvo una vida exigua, creo que no superó ni tan siquiera el año de vida, pero que supuso para el grupo impulsor una nefasta operación financiera. El mercado de la época no podía absorber tres diarios económicos de forma simultánea con resultado de éxito. Seguramente la ambición de situarse en foros económicos e incrementar su peso en estos ámbitos, es lo que animó a Juan Tomás de Salas a esta aventura a la que tendría que renunciar meses después tras una importante inversión para intentar hacer frente a los dos medios que copaban el mercado, *Cinco Días* y *Expansión*, y a los que antes nos hemos referido extensamente.

Pero como dicen que la ambición es ciega, años después, concretamente en 2006, otro grupo editorial escindido del Grupo

16 y capitaneado por el hermano menor de Juan Tomás de Salas, Alfonso de Salas, consigue reunir capital suficiente para iniciar otra aventura en el campo de la prensa económica diaria. Entre los accionistas figura el empresario inmobiliario y ex presidente del Real Madrid Fernando Martín, presidente de la suspensa Martinsa, que a finales del pasado año levantó el concurso tras un apurado acuerdo con los acreedores. Así pues España ve nacer otra cabecera bautizada con el nombre de El Economista y al que nos referimos en el siguiente punto como último proyecto hasta ahora de diarios económicos.

El presidente y ‘alma mater’ del proyecto fue Alfonso de Salas, ex presidente de Unidad Editorial y fundador del diario El Mundo, y el director fundador fue Carlos Salas (que pese a la coincidencia de apellidos nada tiene que ver con los hermanos de Salas). Tras unos inicios inciertos, parte del equipo redaccional con Carlos Salas a la cabeza abandonó el proyecto por discrepancias en la línea editorial con el editor. Le sustituyó el todavía vigente Amador G. Ayora más cercano al editor y a la nueva línea. La plantilla, de unas 130 personas –fundamentalmente profesionales de redacción-, cuenta con el 25% del capital, de 16 millones de euros y vocación claramente independiente. La página web, se estrenó el 31 de marzo de 2006, un mes más tarde, y compite con los grandes portales financieros del país. Lo que el diario no ha conseguido con la edición impresa lo ha hecho con la on-line.

“El Economista aspira a ser un diario económico más divertido, moderno y visual que sus competidores directos. Está dirigido a la España profesional, moderna, dinámica e inversora, y defenderá los principios de libre competencia, igualdad de la mujer y transparencia, entre otras cosas”, lucía en una de sus primeras editoriales.

En el último control OJD, que corresponde al primer semestre de este año 2012, aparecía en último lugar de los cuatro diarios económicos que se editan en España, con 19.000 ejemplares de difusión de media. Estos cuatro diarios son Expansión, Cinco Días, Negocio (gratuito) y El Economista. Sin embargo la edición digital del El Economista se sitúa entre el primer y el segundo portal económico de España según el ranking independiente de Alexa, ocupando el puesto 87 del ranking general de portales y por encima de otros económicos tradicionales como Expansión o Cinco Días (8/03/201).

Pero la prensa económica no sólo la constituyen los diarios. Las revistas, a las que nos hemos referido al principio del capítulo, fueron en nuestro país durante años unos medios de importancia para los lectores interesados en la información económica. Entre los años 50 y 60 florecieron varias publicaciones que con el paso de los años y la aparición de los medios digitales fueron desapareciendo. La revista semanal por excelencia fue – y aún sobrevive no exenta de dificultades – Actualidad Económica (AE), aunque con diferente periodicidad.

Durante años los editoriales de esta revista creaban opinión y constituían un medio de influencia en la sociedad mercantil española. Muy proclive a los intereses de la banca en general, A.E. se iba posicionando en el primer lugar del ranking del sector de medios semanales especializados. Hace diez años llegó el declive. Para evitar su extinción los editores la quisieron reconvertir durante una etapa en un suplemento del diario Expansión, del mismo grupo editor como se ha dicho anteriormente.

Este intento resultó fallido y se decidió mantener la cabecera – ya mensual en vez de semanal - en el mercado a pesar de presentar una cuenta de resultados con claros números rojos.

Actualidad Económica es un ejemplo claro de la pujanza y posterior pérdida de influencia de un medio de comunicación en un sector tan sensible como el financiero.

Si repasamos los hechos más importantes en la historia de la publicación hemos de referirnos a su creación a finales de la década de los años 50. Actualidad Económica, conocida también como ‘La Económica’ en círculos periodísticos, fue fundada en 1958 por la editorial Sarpe (Sociedad Anónima de Revistas, Periódicos y Ediciones S.A.). Tuvo su primera sede en el número 5 de la madrileña Plaza de la Independencia, aunque su sede más conocida fue el llamado Edificio Azul, sito en la calle José Lázaro Galdiano número 4 de Madrid, en los alrededores del estadio Santiago Bernabéu.

En ese mismo inmueble encontraban también acomodo otras publicaciones de Sarpe tales como La Actualidad Española, Telva, Mundo Cristiano y Tria, así como el periódico Nuevo Diario, de corta vida. El primer director del grupo, Justo Iriondo Mendieta, fue el encargado de dirigir la revista desde sus inicios hasta el año 1967. Aparecía como “director técnico” de la publicación, lo que deja perfectamente claro el neto enfoque en la bolsa. Tanto sus crónicas como su “Consultorio de Valores” fueron muy seguidas en aquella época.

Desde sus inicios, la revista se caracterizó por su ideología liberal en el ámbito económico, y conservadora en lo social. En la actualidad con poca influencia como antes he mencionado, se alinea con la tendencia neoliberal, que aboga por reducir al mínimo la intervención de los gobiernos en los mercados y promover la privatización de las empresas y servicios públicos, cuestionando asimismo la vigencia del conocido como estado del bienestar. En sus primeros tiempos, la revista apoyó medidas liberalizadoras como el Plan de Estabilización Nacional,

impulsado por Alberto Ullastres y Mariano Navarro Rubio, ministros de Hacienda y Comercio, respectivamente. A partir de 1967 y hasta 1977 la revista amplió su punto de mira y comenzó a prestar atención a más temas de actualidad relacionados con la economía. Bajo la dirección de Juan Antonio Franco Oliván, Joaquín Bordiú y Juan Kindelán la publicación comenzó a dedicar más páginas a la política.

En 1977, el grupo de periodistas formado por José María García-Hoz, Juan Kindelán, Luis Infante y Juan Pablo de Villanueva constituyen Punto Editorial S.A. y compran La Económica a la editorial Sarpe. En 1981 adquieren la revista Telva, que también pertenecía la misma editorial, y tres años más tarde, en 1984, constituyen Espacio Editorial S.A. para adquirir en subasta el diario deportivo Marca. En 1986 promueven Área Editorial S.A. para lanzar el diario Expansión, al que nos hemos referido de forma pormenorizada anteriormente.

La revista estuvo dirigida, hasta 1987, por el propio José María García-Hoz Rosales. El cambio sustancial que introdujo durante su singladura fue darle menos énfasis a la macroeconomía y más al mundo de los negocios y de las empresas. En un momento en el que la sociedad ya consideraba a los empresarios como sospechosos, La Económica empezó a tratarlos como agentes fundamentales del desarrollo económico. Tras su etapa en AE, García-Hoz pasó a dirigir Expansión.

El siguiente gran hito para la publicación se produce en 1992, con la creación del Grupo Recoletos, que agrupaba ya las cabeceras de AE, Expansión, Marca, Telva y el recién nacido Diario Médico, entre otras. En 2001, García-Hoz accedió a la presidencia de la compañía y, en 2007, se produjo la unión con la editora de El Mundo para crear el grupo Unidad Editorial, dentro del grupo italiano Rizzoli, principal y mayoritario accionista.

Desde 2007, la revista ha estado dirigida por Miguel Ángel Belloso, ex director de Expansión. La publicación cuenta con un amplio convenio de colaboración con The Economist. Aunque durante más de cincuenta años fue publicada como semanario, en enero de 2010, hace casi tres años, comenzó una nueva andadura como mensual.

No sabemos lo que durará, pero conocidas las cuentas globales de las publicaciones de este grupo editorial en España los augurios no son optimistas. Pero la historia de las publicaciones económicas en España es paralela a la potenciación de las secciones económicas de los principales diarios de información general.

De dedicar escasos espacios a partir de mediados de los años 70 e inicio de los 80 la información económica va conquistando páginas para crear secciones financieras potentes en los diarios principales. El boom bursátil acrecentó esta tendencia y aparecieron los primeros suplementos de economía como apéndices de los diarios generalistas.

Las crónicas de la bolsa y las noticias remitidas por las empresas que cotizaban ocupaban la mayor parte de un espacio. La Vanguardia, El Correo Español, La Gaceta del Norte e Informaciones –que creó en los años setenta en suplemento mensual de economía conocido como “las páginas amarillas”, fueron los primeros periódicos que comenzaron a realizar un tratamiento moderno de la información económica en nuestro país.

La recesión provocada por el alza de los precios del petróleo en 1973 tuvo efectos informativos, pues empezó a acrecentar el interés del público hacia los temas de la economía y las finanzas. Aumentaron las publicaciones especializadas y se afianzó la importancia de las secciones económicas en los diarios de información general. Con la llegada de la Transición, se dio un

paso más en la misma dirección, y aparecieron nuevas publicaciones diarias especializadas, entre las que destaca Cinco Días, que – como se ha dicho en un apartado dedicado a este medio tan próximo a este doctorando - vio la luz en 1978.

En el año 1979, la segunda gran subida de los precios del petróleo generó una nueva crisis y abrió otra etapa de monetarismo y ajustes severos. La información económica adquirió así un nuevo protagonismo, en un momento en que España se hallaba en plena ebullición política, a punto de abordar un cambio de gran calibre, como iba a ser la llegada al poder del gobierno socialista en 1982. Los nuevos gobernantes inician a comienzos de su mandato un proceso de reconversión industrial, que generan una oleada de protestas y una gran conflictividad laboral, con el consiguiente aumento de la demanda informativa.

La aparición de revistas especializadas, entre las que figuran Mercado (1980); Dinero (1979); El Lunes Económico (1980), que un año más tarde pasó a denominarse El Nuevo Lunes; Inversión (1987); Futuro (1989) y Economía y Finanzas (1992), entre otras. Entre mediados de los años ochenta y comienzos de los noventa, los diarios de información general reforzaron sus secciones económicas y comenzaron a publicar sus propios suplementos especializados, la mayoría impresos en papel salmón. Asimismo, surgieron importantes secciones de información económica en las principales agencias de noticias, como OTR Press, Colpisa, Europa Press y EFE.

La Agencia EFE dio un salto cualitativo en su servicio de noticias económicas con la creación de la agencia especializada EFECOM, al igual que luego hizo su competidora Europa Press con un servicio específico de información económica. Las grandes agencias de noticias económicas internacionales, como Reuters, Bloomberg, Knite Reader o Brigde News, se insta-

laron en España, y los grandes diarios y revistas económicas internacionales reforzaron sus corresponsalías.

Los medios audiovisuales comenzaron a crear en los años ochenta sus propios espacios de información económica, con secciones específicas para inversión, consumo y mercado laboral, y aumentó sensiblemente el protagonismo de la información económica en los informativos. En 1994 se creó la emisora de radio Intereconomía, dedicada en exclusiva a este tema, y se ha incrementado la importancia y extensión de las secciones sobre economía en espacios informativos de diferentes cadenas de radio. El crecimiento general de la información económica en España se debe fundamentalmente al propio crecimiento económico del país.

También ha contribuido a su desarrollo una mayor especialización de la información periodística en este campo, desglosada cada vez en más subespecialidades, como la de transporte.

En ello ha influido poderosamente la participación de una serie de economistas y expertos que, sin ser periodistas, han realizado mediante sus colaboraciones asiduas con los medios un gran esfuerzo por trasladar sus conocimientos a la prensa.



❖ 7 CAMBIOS EN LOS MODELOS DE GESTIÓN Y FORMACIÓN. PREPARAR EL SIGLO XXI.

7.1 Evolución de la economía mundial

A principios de la década de los 70 se inició una nueva crisis económica mundial que provocó el comienzo de una nueva era. Las dificultades se atribuyeron en principio a los países de la OPEP (Organización de Países Productores y Exportadores de Petróleo) y a los principales exportadores de primeras materias, pero el estancamiento del sistema financiero no fue resultado únicamente de los problemas energéticos. Esta crisis tuvo su preludio en los problemas monetarios a escala mundial, ya que se abandonó la paridad oro/dólar y la balanza de pagos norteamericana mantuvo fuertes déficits que inyectaban la economía internacional de dólares. Estas turbulencias trastocaron el Sistema Monetario Internacional (SMI) que estaba basado en la paridad oro/dólar y en los tipos de cambio fijos, haciendo caer la estabilidad cambiaria internacional. Sin la disciplina que había representado este patrón, los mercados financieros se volvieron altamente especulativos e inestables.

Como es lógico, la inestabilidad reinante tuvo importantes consecuencias: cayó la actividad industrial, el desempleo aumentó de forma notable y la tasa de inflación creció drásticamente hasta situarse por encima del 10% entre 1973 y 1974. Asimismo, se desplomaron las ventas de todo tipo de productos fabricados por la industria, lo que obligó a llevar a cabo una reconversión industrial que sólo consiguió acrecentar el paro, contraer aún más la demanda y hacer caer los incentivos para la inversión. A pesar de todo, no se produjo ninguna oleada de proteccionismo mínimamente comparable a la que tuvo lugar durante la Gran Depresión.

7.1.1 La locomotora norteamericana

De la situación generada por la crisis que arrancó en 1973 empezó a salirse en EE.UU. hacia 1981 gracias, entre otras cosas, a las medidas impulsadas por Ronald Reagan. El nuevo presidente desarrolló su actividad en tres direcciones: economía del lado de la oferta, mayores gastos de defensa y librecambismo.

Poco a poco, los países occidentales parecían ir abandonando el “largo invierno” y la esperanza en la recuperación propició un formidable interés por los mercados de valores.

Sin embargo, las inquietudes sobre este proceso de recuperación volvieron a surgir y en 1987 tuvo lugar el “lunes negro”, jornada en la que cayó en 505 puntos el índice Dow Jones de la Bolsa de Nueva York, arrastrando a los demás mercados bursátiles internacionales. La lúcida reacción oficial consiguió frenar el pánico inyectando liquidez en el sistema, interviniendo algunos mercados bursátiles y haciendo ver que la situación económica era sana.

En 1990, con la Guerra del Golfo, comenzó a configurarse un nuevo escenario que acabaría poniendo fin al periodo de progreso más largo desde la Segunda Guerra Mundial, que en EE.UU. había durado nada menos que siete años (1982-1989).

7.1.2 El “milagro” alemán

Después de haber conocido un rápido crecimiento en los años 50, la tasa de crecimiento alemana se debilitó claramente a partir de mediados de los 70. Al igual que ocurrió en EE.UU, la producción industrial disminuyó y el paro aumentó considerablemente. Además, la caída del Producto Nacional Bruto fue más intensa en Alemania que en otros países europeos y se produjo un importante incremento de las alzas salariales.

No obstante, a partir de 1982, la economía alemana comenzó a mostrar signos de recuperación: la inflación consiguió dominarse, se restableció la deuda externa y las empresas productivas empezaron a despertar. La integración de las dos alemanias propició, además, la apertura hacia un nuevo mercado y muchas empresas comenzaron a desviar sus inversiones hacia los bloques del Este con menor coste de la mano de obra. A partir de entonces, y gracias al empuje de la Unión Europea, Alemania ha tenido una línea de crecimiento superior a la de los países que integran el grupo de los más desarrollados.

7.1.3 La planificación: estrategia francesa

Uno de los principales problemas de Francia era la insuficiencia de su industria con relación a la competencia internacional. Por eso, el gobierno del país puso en marcha varios planes de modernización de equipo mediante los cuales se pretendía disminuir la dependencia energética, desarrollar el sector agroalimentario, aumentar la competitividad industrial y reducir el desempleo.

Aunque estos planes no cumplieron los objetivos previstos, a partir de 1984 la economía del país se estabilizó impulsada, al igual que en el caso de Alemania, por la puesta en marcha de la Unión Europea.

7.1.4 Italia, importantes desequilibrios

La década de los 70 estuvo marcada por importantes desequilibrios entre la zona centro-norte y el sur, donde se mantenían estructuras arcaicas que frenaban su desarrollo. Los expertos de la democracia cristiana pretendían conseguir la “unificación económica” del país y que el Mezzogiorno, es decir, la zona sur, obtuviera condiciones de desarrollo semejantes a las del

resto de Italia. Pero el objetivo no pudo conseguirse ya que el problema petrolífero de 1973 afectó más a Italia que al resto de los países industrializados europeos a causa de su dependencia energética.

La segunda crisis del petróleo, a finales de 1979, se combinó además con dificultades políticas y en 1983 Italia se enfrentó a la recesión y al paro pero con el agravante de otros problemas como la inflación, el déficit público y la economía sumergida, que llegó a representar un 20% del PNB, ocupando a unos seis millones de personas.

7.1.5 La economía en Gran Bretaña

En 1975, el gobierno laborista pidió a los sindicatos la restricción obligatoria de las alzas salariales y, gracias a esta medida, que también se utilizó durante los dos años siguientes, se detuvo el ritmo de la inflación y la producción empezó a reanimarse. Poco después, la libra esterlina remontaba el vuelo. Sin embargo, el paro no disminuía, por lo que durante el invierno de 1978 se produjeron numerosas huelgas que terminaron por afectar al resultado de las elecciones.

Con la llegada al poder de Margaret Thatcher en mayo de 1979, el gobierno comenzó a utilizar medios únicamente monetarios para luchar contra la inflación. Además, devolvió al Estado su inicial función de garante del orden y seguridad públicos.

7.2 Evolución de la economía española

La crisis energética y económica que azotaba el mercado internacional coincidió en España con la muerte de Franco y el

proceso de transición democrática. Estos dos acontecimientos hicieron que la economía quedara en segundo plano y, a mitad del decenio, el país concentraba las mayores tasas de inflación y desempleo de la OCDE. Hasta 1977, con un gobierno presidido por Adolfo Suárez y con Fuentes Quintana como vicepresidente económico, no se empezaron a tomar las primeras medidas serias para combatir la crisis, mientras el resto de Europa y EE.UU. hacía ya tiempo que se habían puesto en marcha.

Así, aunque la liquidación del régimen franquista se realizó sin trauma social alguno, la Transición arrastró un importante coste económico. En 1979, tras la segunda crisis del petróleo, el gobierno español aprobó el Plan Energético Nacional que redujo suavemente la intensidad energética de la producción y abrió un proceso sustitutivo con mayor contribución del carbón al consumo total bruto de energía. También se empezó a notar un cambio de tendencia en cuanto al coste del trabajo.

Las familias seguían trasladándose a las ciudades industriales y a la costa para cubrir la demanda que experimentaba el sector servicios, especialmente por el *boom* del turismo. Tanto es así que, entre 1960 y 1979, la importancia del sector agrícola disminuyó un 23%, se incrementó un 7% la población activa del sector industrial y la del sector servicios aumentó un 16%.

Al igual que ocurre ahora, España padecía a comienzos de los 80 una de las mayores tasas de desempleo de la Unión Europea. Durante el periodo 1979-1984, se destruyeron empleos en España a una tasa anual de 1,7%. Hay que destacar la dureza de la recesión durante dicho periodo, en el que el PIB no llegó a crecer a una media del 1% y la destrucción neta de empleo alcanzó 1.636.000 puestos de trabajo.

Al mismo tiempo, la población contaba con uno de los niveles educativos más bajos, pues poco más del 20% de los adultos tenían estudios de bachillerato o universitarios²³. La escasez de personas cualificadas fue una limitación para el crecimiento de la economía y la mejora de las condiciones de vida porque una población poco educada sólo podía ocupar puestos de trabajo que requerían escasa formación.

Entre 1985 y 1989 se recuperó la actividad productiva y el empleo que se había perdido en la etapa anterior. Antes de entrar en la década de los 90, la economía española había mejorado su posicionamiento con respecto a la media europea, a pesar de que el paro tenía todavía niveles elevados y seguía sin definirse la estrategia productiva a largo plazo. También en el área de la organización institucional existían importantes incertidumbres tanto a nivel de las empresas como en el de la administración del Estado.

7.2.1 El caso de Cataluña

La crisis económica tuvo consecuencias más graves para Cataluña donde se aglutinaba buena parte del tejido industrial del país. Cataluña era una región privilegiada, situada entre las cuatro primeras de Europa en cuanto a fuerza y actividad pero, desde 1977, se sucedían las suspensiones de pago, las quiebras, las liquidaciones de empresas y el cierre de fábricas. De hecho, entre 1977 y 1985 desapareció una parte importante del tejido industrial catalán y de las familias que había detrás²⁴.

23. Mora, J. G. /Palafox, J. /Pérez Gracia, F. "Capital Humano, educación y empleo". Fundación Bancaja. Valencia, 1995.

24. Francesc Cabana i Vancells. "La burguesía catalana. Una aproximación histórica". Ediciones Proa. Barcelona, 1996.

Como es lógico, toda esta inestabilidad provocó una intensa conflictividad social y laboral. Las huelgas se repetían con frecuencia e iban acompañadas de otros sistemas de presión como amenazas o pancartas en el domicilio de los empresarios. Estos hechos, junto a los asesinatos de Josep María Bultó y del matrimonio Viola, sembraron el miedo entre los empresarios catalanes. De hecho, muchos optaron por vender su empresa obligados por una excesiva carga social. Este fue el caso, por ejemplo, de Bimbo o de Plaza y Janés.

En 1986, España entró plenamente en la Comunidad Europea y el empresariado catalán comenzó una nueva etapa en la que tuvo que adaptarse a un nuevo mercado mucho más amplio y competitivo. En la región no proliferaron las grandes empresas mineras, comerciales o eléctricas. Sin embargo, se posicionó como una de las zonas más valoradas por los inversores extranjeros.

7.3 Cualidades del ejecutivo a partir de 1970

A partir de 1970, se empezó a construir un tipo de directivo mucho más enfocado al dominio de los aspectos de liderazgo y con capacidad para desarrollar los proyectos definidos por las empresas. Las nuevas teorías de gestión criticaban la metáfora militar y cuestionaban el sistema formativo imperante para directivos.

Las instituciones comenzaron a enfocarse a las personas, sin cadenas de mando rígidas y con sistemas de apoyo positivos. Se hizo hincapié en la motivación de las personas y en la proactividad como valores intrínsecos de aprovechamiento del tiempo. La adhocracia²⁵ se abrió camino en las grandes organizaciones

25. Se entendía por adhocracia el método o sistema de avance de proyectos ajeno al clásico organigrama burocrático en el que no estaba claro quién debía hacer cada cosa ni lo que debía hacerse, por lo que, al final, nadie hacía nada.

empresariales que buscaban sistemas más ágiles y flexibles para dar un mejor y más cuidado servicio. También se defendió la experimentación para provocar la creatividad y la innovación. El objetivo era formar “líderes” dispuestos a llevar a cabo este tipo de gestión. Debían ser personas capaces de motivar a grupos y, por tanto, tenían que conocer las conductas humanas, sus actitudes, objeciones y posicionamientos.

La flexibilidad en la gestión empresarial fue el denominador común de todos los cambios en las funciones de los directores o los técnicos. Y como parte de esta flexibilidad comenzó a aparecer la fragmentación, es decir, la división de las tareas en grupos operativos de gestión para facilitar la organización y estimular la acción.

El directivo de los años 70 debía tener como misiones principales el servicio, la calidad y la flexibilidad encaminadas a conseguir la lealtad del cliente, el crecimiento y el mantenimiento a largo plazo del flujo de ingresos. De hecho, en las empresas de éxito, los directivos y técnicos solían moverse más impulsados por los atributos de proximidad al cliente que por la tecnología o el coste.

Por otro lado, la comunicación se convierte en una herramienta imprescindible para canalizar las líneas estratégicas de las organizaciones. Gracias a ella, las compañías empezaron a potenciar y promover nuevas líneas de actuación que producían innovaciones estratégicas para poder mantener vivas las esperanzas de continuidad de la organización. Se trataba de sistemas de comunicación informales pero muy efectivos, donde todo el personal podía intervenir y los intercambios de ideas eran continuos.

En definitiva, todas las actuaciones que generaban productividad en la organización estaban enfocadas a hacer saber a las

personas que su participación era importante. Por ello, se trataba a las personas como adultos, como socios, con dignidad y con respeto, porque se consideraba que ellas eran la fuente principal del aumento de productividad. Asimismo, las empresas comenzaron a incentivar a sus empleados con alicientes no económicos y, en general, las empresas que destacaban por sus rendimientos, fueron las más activas en este tipo de estímulos.

7.4 Evolución de las teorías de gestión.

La década de los 70 significó un verdadero cambio en los paradigmas de gestión empresarial implantados en las organizaciones durante los años precedentes. Las empresas estaban sometidas a un conjunto de fuerzas externas en continua fluctuación y rápido movimiento, por lo que el paradigma dominante en el pensamiento organizativo de esta época enfatizó la informalidad. Los teóricos en gestión empresarial empezaron a contradecir gran parte del saber convencional e impugnaron los viejos dogmas partiendo de la aceptación de los límites de la racionalidad.

En esta época surgieron ideas muy importantes a través de las cuales se empezaron a concebir las empresas como culturas distintivas o que propiciaron la aparición de compañías triunfadoras pero impredecibles en sus resultados específicos. Según Gerald Biolley²⁶, durante los años 70 y 80 la gestión se abrió hacia el exterior y hacia la cultura, conformando puntos de referencia más amplios.

Las quejas contra el sistema de gestión norteamericano que imperaba en esta época se centraban en la idea de que las escuelas

26. Gerald Biolley. "Educación y formación: instrumentos de futuro". Congreso mundial de dirección de personal. Colección Aedipe. Ediciones Deusto. Madrid, 1992.

de negocios eran engañosas y que los directivos profesionales carecían de una perspectiva correcta. Además, se pensaba que los directivos no se identificaban personalmente con lo que hacían sus empresas ni su gente, habiéndose quedado aislados en su “torre de marfil” analítica.

El sistema producía multitud de directivos de probado talento, pero ese talento no sintonizaba con la corriente principal de la empresa. Estaban muy versados en especialización, normalización, eficacia, productividad y cuantificación. Eran muy racionales y analíticos. Pero se creía que esta fase de talento enmascaraba auténticas deficiencias en las habilidades globales de gestión. Se asustaban cuando debían tomar decisiones operativas pero ortodoxas y, a menudo, fracasaban cuando se les encargaba obtener beneficios, conseguir que las cosas marchasen o sacar adelante una empresa.

A partir de mediados de los 50, aumentó considerablemente el porcentaje de nuevos directivos de empresa cuyos intereses y pericia fundamentales residían en los campos financiero y jurídico y no en el de la producción. Se podría decir que los directivos no amaban el producto. Es más, estaban a la defensiva con respecto a él.

Sin embargo, los directivos japoneses, sobre todo los que trabajaban en el sector del automóvil, eran especialmente eficaces en esta área. Sus coches no sólo sobresalían por el bajo nivel de gasolina que consumían sino que, además, destacaban en la calidad del equipamiento, el acabado y la fiabilidad²⁷. A simple vista, podía parecer que la ventaja de los japoneses eran los bajos costes salariales pero, en realidad, el secreto para crear

27. P. J. O' Grady. "Just in time. Una estrategia fundamental para los jefes de producción". Editorial McGraw. Interamericana de España, S. A. Madrid, 1992.

productos tan fiables era que tenían obreros motivados y con ganas de trabajar.

- La cuestión de la productividad no era exclusivamente japonesa, sino simplemente humana: lealtad, compromiso mediante una capacitación eficaz, identificación personal con éxito de la empresa y, más sencillo aún, la relación humana entre el trabajador y su supervisor.
- Biolley resalta que durante los años 80 y 90 se produjo una segunda dimensión referida al desarrollo personal de los colaboradores y de su familia. Comenzó a cobrar importancia el hecho de que la gente estuviera en armonía con su propia personalidad, que supiera expresarse, que se sintiera cómoda. Así, se popularizaron las técnicas de desarrollo personal, una de las dimensiones de la formación que actualmente tiene más éxito en Europa y Estados Unidos.





8 APARICIÓN DEL ACUERDO DE BOLONIA SOBRE EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (EEES) Y SU IMPLANTACIÓN EN ESPAÑA.

8.1 Características Generales del Acuerdo Europeo.

A finales de la década de los 90 comenzó a plantearse la necesidad de adecuar la universidad a una nueva realidad socioeconómica, cultural y tecnológica. Cada vez se hacía más necesario transformar el rígido método imperante basado en compartimentos ‘estancos’ de educación, en un nuevo sistema interdisciplinar donde los intercambios de conocimiento y la formación en diversas disciplinas fuera la regla más que la excepción²⁸. La revolución del conocimiento y la aparición de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) contribuyeron a acelerar la revisión del modelo educativo y a la transformación estructural del sistema universitario. Principalmente fueron cuatro los aspectos que motivaron este cambio:

1. Surgimiento de un nuevo perfil de estudiante universitario. El número de alumnos extranjeros, de mayor edad y pertenecientes al mundo laboral se había incrementado notablemente. Cada vez eran más los estudiantes que alternaban el trabajo con los estudios, y esto dificultaba enormemente su asistencia a las clases presenciales.
2. Las características de los estudios. Continuamente aparecían nuevas carreras y especialidades que permitían a los profesionales saltar desde las áreas más tradicionales (por

28. Arias Oliva, Mario. “*El Espacio Europeo de Educación Superior. Una oportunidad de desarrollo multidisciplinar a través del aprendizaje y la tecnología*”. Universitat Rovira y Virgili.

ejemplo, magisterio) a sectores emergentes como pedagogía o psicopedagogía.

3. Cambio en las funciones del personal docente. Comenzó a surgir una fuerte y decidida tendencia por crear una nueva figura de profesor que actuara como asesor o tutor del estudiante para dar un mejor servicio en las universidades.
4. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). Las tecnologías propiciaron la creación de una nueva dimensión de la comunicación entre los principales actores del sistema universitario. El correo electrónico permitió el establecimiento una rápida y fluida forma de relación tanto de los estudiantes hacia el profesor, como del profesor hacia el estudiante y de los estudiantes entre sí.

En este contexto, diferentes países europeos (entre los que se encontraba España) se pusieron de acuerdo para comenzar a constituir el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). El proceso se inició en 1998 con la Declaración de La Sorbona y se consolidó un año después con la Declaración de Bolonia, un conjunto de acuerdos que fueron ratificados en la ciudad italiana del mismo nombre. Los ministros europeos de educación y representantes universitarios de 47 países, junto con el apoyo de la Comisión Europea y el Consejo de Europa, firmaron una declaración conjunta en la que se comprometían a implantar antes de 2010 las siguientes actuaciones en sus respectivos países:

1. Adoptar un sistema de titulaciones fácilmente legible y comparable que permitiera promover las oportunidades de trabajo y la competitividad internacional de los siste-

mas educativos superiores europeos mediante la introducción de un suplemento europeo al título.

2. Establecer un sistema de titulaciones basado principalmente en tres niveles: el primero de ellos, el grado, sería pertinente para el mercado de trabajo europeo. El segundo, que requeriría haber superado el primero, conduciría a titulaciones de postgrado: máster y doctorado.
3. Instaurar un sistema internacional de créditos que fomentara la compatibilidad de los estudios y promoviera la movilidad de los estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo.
4. Fomentar la movilidad con especial atención al acceso a los estudios de otras universidades europeas y las diferentes oportunidades de formación y servicios relacionados.
5. Impulsar la cooperación europea para garantizar la calidad y para desarrollar criterios y metodologías educativas comparables.
6. Promover la dimensión europea de la educación superior y, en particular, el desarrollo curricular, la cooperación institucional, esquemas de movilidad y programas integrados de estudios, de formación y de investigación.

En 2011 se promulgó el Comunicado de Praga donde se añadían algunos puntos adicionales:

1. El aprendizaje continuo como elemento esencial para alcanzar una mayor competitividad europea, para mejorar la cohesión social, la igualdad de oportunidades y la calidad de vida.

2. El rol activo de las universidades, de las instituciones de educación superior y de los estudiantes en el desarrollo del proceso de convergencia.
3. La promoción del Espacio Europeo de Educación Superior mediante el desarrollo de sistemas de garantía de la calidad y de mecanismos de certificación y de acreditación.

Otro hito importante para la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior fue la Cumbre de Jefes de Estado que se celebró en Barcelona en marzo de 2002. Este encuentro sirvió para crear las condiciones prácticas necesarias para garantizar la movilidad a todos los que participaban en los ámbitos de educación, investigación e innovación y también para reducir los obstáculos normativos y administrativos al reconocimiento profesional. También se aprobó un programa de trabajo que solicitaba la introducción de instrumentos concebidos para garantizar la transparencia de los diplomas y cualificaciones.

8.2 Adaptación de España al Espacio Europeo de Educación Superior

El sistema universitario español se vio abocado en poco tiempo a una importante transformación marcada por dos hitos principales: la promulgación de la Ley Orgánica de Universidades (LOU) y el proceso de convergencia de los sistemas universitarios europeos (Plan Bolonia). Dicha transformación estuvo marcada por numerosos retrasos y dificultades puesto que la universidad española arrastraba importantes problemas derivados de la aplicación de la Ley de Reforma Universitaria (LRU) implantada en 1983 por el gobierno socialista con José María Maravall como ministro de Educación. Esta ley nació con el propósito de impulsar la acción de la Administración

en la vertebración del sistema universitario, de profundizar las competencias de las Comunidades Autónomas en materia de enseñanza superior (lo que provocó una importante proliferación de centros universitarios) y de incrementar el grado de autonomía de las universidades. Y aunque tuvo algunos efectos positivos, el diseño de los planes de estudio creó serios inconvenientes. Pero, sobre todo, hizo que las universidades españolas se convirtieran en instituciones clónicas que apenas se diferenciaban en tamaño y oferta de titulaciones por lo que los estudiantes se limitaban a solicitar el centro más cercano a su domicilio creando una importante merma en la movilidad²⁹.

La ley de Maravall se caracterizó por acumular numerosos cambios en pocos años y cuando el sistema parecía estabilizarse, el gobierno del Partido Popular promulgó la Ley de Ordenación Universitaria (LOU) en diciembre de 2001. Esta normativa, cuyo referente era siempre Europa, traía nuevas modificaciones, especialmente en lo referente a la duración de las titulaciones, un tema en el que España tenía un importante desajuste ya que determinadas carreras como ingeniería, arquitectura o medicina necesitaban más años para cursarse. Ordenar y adaptar los tiempos a las exigencias europeas supuso un gran esfuerzo para la universidad española.

A pesar de las complicaciones descritas, desde el curso académico 2010-2011 la enseñanza superior española está dividida en tres niveles:

- Grado. Sustituye a las diplomaturas y licenciaturas. Tiene una duración de cuatro años y consta de 240 créditos. España es el único país que ha optado por implantar un

29. Salabullu, Pello y otros. "España y el proceso Bolonia. Un encuentro imprescindible". Academia Europea de Ciencias y Artes. Madrid, 2011.

modelo en el que los grados duran cuatro años, ya que en la mayoría de los países estos estudios tienen una duración de tres años (excepto Suiza, que ha apostado por un modelo mixto donde algunos de sus grados tienen una duración de cuatro años y otros de tres).

- **Máster.** Supone una especialización en un ámbito concreto o multidisciplinar y está enfocado al mercado de trabajo. Estos cursos pueden tener una duración de un año (60 créditos) o dos (120 créditos). En nuestro país, la gran mayoría de los másteres son de un año (60 ETCS) para compensar el año de más impuesto en los grados. En el resto de países suscritos a Bolonia (menos Suiza que, como se ha comentado anteriormente, mezcla los dos modelos) la duración de este ciclo asciende a dos años. De esta forma, España ha convertido en una norma lo que era una excepción dentro de las 10 recomendaciones acordadas en la Conferencia de Helsinki en 2003 respecto a los másteres. La razón, es que en nuestro país existía una escasa tradición en la hora de cursar este tipo de programas. Por eso, el diseño de los másteres ha sido definido como cursos formativos que permiten el acceso al doctorado y o que se conciben como una extensión del grado pero no como una especialización. Además, el sistema español solicita cursos o créditos adicionales a los estudiantes extranjeros que desean acceder a un máster dificultando con ello la movilidad intra-europea³⁰.
- **Doctorado.** A estos estudios únicamente se puede acceder a través de un máster específico y culminan con la lectura

30. Duque, Mar. "Consideraciones sobre la implantación del Proceso de Bolonia en el marco de la internacionalización". Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos. Conclusiones de la Jornada de Política Universitaria Erasmus Mundus. Madrid, 2013.

de una tesis doctoral. Otra diferencia con los anteriores programas de doctorado es que el plazo de elaboración queda limitado a tres años si se cursa a tiempo completo y cinco si se hace a tiempo parcial.

Las únicas excepciones que recogen estos tres niveles son las de algunas carreras relacionadas con la salud que tienen un sistema de créditos más elevado y, por tanto, una duración mayor. Este es el caso de Medicina (360 créditos), Odontología, Farmacia y Veterinaria (300) o Enfermería (240). También los estudios de Arquitectura constan de una regulación especial y los alumnos que cursen esta carrera tendrán que completar 330 créditos.

El grado: los objetivos formativos de estos estudios están orientados al mercado profesional con el objetivo de proporcionar una educación universitaria que integre las competencias genéricas básicas, las transversales relacionadas con la formación integral de las personas y otras más específicas que posibiliten una orientación profesional que permita a los titulados integrarse en el mercado de trabajo. Estas titulaciones se diseñan en función de unos perfiles profesionales con perspectiva nacional y europea y de unos objetivos que deben hacer mención expresa de las competencias genéricas, transversales y específicas que pretenden alcanzarse³¹. Por eso, la elaboración de los programas no sólo corresponde a los responsables académicos sino también a los de las asociaciones y colegios profesionales.

El máster. Los objetivos formativos del máster son más específicos que los del grado y están orientados hacia una mayor profundización intelectual. De hecho, los itinerarios curriculares son diferentes y están centrados en especialidades concretas dentro del ámbito científico, tecnológico o profesional. Para

31 "El sistema universitario español y el EEES" -

obtener el título de máster el alumno debe completar un mínimo de 60 créditos europeos (un año) y un máximo de 120 (dos años). En cualquier caso, el objetivo de estos programas debe ser estimular la creatividad, el espíritu crítico y la cultura del riesgo en las ideas y razonamientos de los estudiantes.

El máster puede tener diferentes orientaciones: de profundización académica disciplinar, interdisciplinar o multidisciplinar, de iniciación a la investigación, de especialización o de formación profesional avanzada. Los contenidos de estas titulaciones se definen en función de las competencias. En todos los casos, antes de finalizar el curso, los estudiantes deben superar una prueba conjunta de evaluación o trabajo final de máster que será defendido ante un tribunal.

El doctorado. La estructura máster-doctorado tiene un carácter secuencial, es decir, el acceso al periodo de elaboración de la tesis doctoral sólo es posible tras haber cursado un máster oficial (aquel que ha sido expedido por una Universidad y que ha sido verificado por la ANECA³²). Los títulos que no han sido acreditados por esta agencia carecen de validez a la hora de ingresar en un programa de doctorado³³.

Una vez finalizado el máster, el doctorando debe elaborar y defender una tesis con resultados originales de investigación. Antes de autorizar la defensa de la tesis, la Comisión responsable de aprobar y coordinar los estudios de doctorado en cada universidad somete a la misma al examen de dos revisores externos que habrán de ser doctores de reconocido prestigio en

32. La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) es la entidad encargada de homologar los planes de estudio al proceso de Bolonia.

33. Los masters que no han sido acreditados por la ANECA reciben el nombre de no oficiales o títulos propios. Es obligatorio que este hecho conste en los diplomas o certificados que los alumnos reciben al finalizar el curso académico.

la especialidad o materia sobre la que verse la tesis y ajenos a la universidad en la que haya de defenderse.

Más de 30 sistemas educativos pertenecientes al EEES cuentan ya con escuelas de doctorado. Se trata de una modalidad que ha proliferado muy rápidamente en varios países con el fin de ofrecer formación a los estudiantes de doctorado en una disciplina en concreto o en un grupo de disciplinas afines. Así, la especialización individualizada de los doctorandos en dichas materias se acompaña de un programa de estudio interdisciplinar cuyo objetivo es desarrollar competencias generales. En España todavía no se han puesto en marcha estos organismos y no está prevista su creación a corto plazo, si bien tampoco se descarta hacerlo en un futuro relativamente próximo.

Por otro lado, el Plan Bolonia modifica el calendario universitario. Las clases comienzan a principios de septiembre y terminan a finales de mayo o principios de junio. También varían las fechas de exámenes que ahora se celebran en enero y mayo. Asimismo, la convocatoria de septiembre pasa a celebrarse en julio.

También desaparece el catálogo cerrado de títulos que hasta ahora proponían los ministerios con competencias universitarias y sólo se establecen contenidos obligatorios para algunas titulaciones como Medicina, Enfermería o Magisterio. Este hecho abre la puerta a una autonomía que hasta ahora nunca había tenido la universidad española en lo referente a procesos de diseño de los títulos universitarios. Y una de las características de este nuevo modelo es la formulación de nuevas titulaciones a partir de las competencias profesionales³⁴.

34. Pallisera, María y otros. "La adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior en España. Los cambios/retos que implica la enseñanza basada en competencias y orientaciones para responder a ellos". Universidad de Girona. Disponible en:

8.3 El sistema europeo de créditos (ECTS).

El modelo educativo de Bolonia se articula a través de un sistema de créditos conocido como ECTS (*European Credits Transfer System*) que pretende dar respuesta a la necesidad de encontrar un sistema de equivalencias y de reconocimiento de los estudios cursados en otros países. Esta unidad de medida, que tal y como se detalla en el capítulo ocho es también una parte esencial de los programas de movilidad, es válida para todos los estudiantes de la UE y permite que el trabajo desarrollado por un estudiante sea fácilmente reconocible en cuanto a nivel, calidad y formación en todos los estados.

El crédito es definido como “la unidad de valoración de la actividad académica en la que se integran las enseñanzas teóricas y prácticas, así como otras actividades académicas dirigidas y el volumen de trabajo que el estudiante debe realizar para alcanzar los objetivos educativos”³⁵.

En el anterior sistema universitario español esta unidad se encontraba definida en función de las horas de docencia (teóricas o prácticas) impartidas por los profesores. Desde que entró en vigor el nuevo Plan, la docencia se estructura en torno al sistema de créditos europeo conocido como ECTS (*European Credits Transfer System*). Se diferencia del anterior en que ahora no sólo se miden las horas de clase, sino que también se evalúa el trabajo del alumno fuera de clase. Si antes un crédito equivalía a 10 horas de clase, el actual ETCS corresponde a entre 25 y 30 horas de aprendizaje. En resumen, esta nueva unidad de medida comporta un nuevo modelo educativo basado en el trabajo del estudiante y no en las horas lectivas. El crédito europeo se

35. “La integración del sistema universitario español en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior”. Documento-Marco. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Febrero 2003.

basa en el aprendizaje del estudiante y no en la docencia de los profesores.

Los programas de todas las asignaturas que conforman el plan de estudios de una titulación oficial deben acogerse a este sistema de créditos que pasa por la integración de las clases docentes teóricas y prácticas, la preparación y realización de exámenes, las horas de estudio que precisen y los trabajos que los alumnos deban realizar.

Según establece el ECTS, el volumen de trabajo total de un estudiante a tiempo completo durante un curso académico se aglutina en 60 créditos y, por tanto, un trimestre equivale a 30 créditos y un trimestre a 20. A título orientativo y considerando una actividad académica aproximada de 40 semanas al año y una carga de trabajo cercana a las 40 horas semanales, el crédito europeo rondaría las 25-30 horas de trabajo (1.500-1.800 horas de trabajo al año por estudiante)³⁶.

Otra de las novedades que incluye Bolonia para garantizar la transparencia y facilitar el sistema de equivalencias entre estudiantes de diferentes países es el Suplemento Europeo al Título (SET). A través de este documento, todos los titulados universitarios pueden contar con información unificada y personalizada sobre los estudios cursados, su contexto nacional y las competencias y capacidades profesionales adquiridas (ver capítulo ocho).

8.4 El profesor según Bolonia.

El Plan Bolonia supone un reto para los profesionales de la enseñanza y el aprendizaje que, además de impartir clases, de-

36. "La integración del sistema universitario español en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior". Documento-Marco. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Febrero 2003.

ben organizar, orientar y supervisar el trabajo de sus alumnos. El nuevo papel del profesor en la educación superior es poner en práctica conceptos como evaluación continua, tutorías académicas y fomento del aprendizaje. En definitiva, tienen que combinar las clases magistrales con tutorías específicas y otras modalidades de enseñanza más prácticas e individualizadas como talleres, sesiones de laboratorio, seminarios o trabajos. Las funciones del docente implican asumir y desarrollar competencias no sólo didácticas y metodológicas, sino también científicas y pedagógicas. Ya no basta con ser un buen investigador o director, sino que también se ha de ser un experto en el diseño y desarrollo de la práctica docente³⁷.

8.5 Un nuevo concepto de alumno

El modelo educativo europeo pone al alumno en el centro del sistema pero también exige un mayor esfuerzo por su parte a través de la realización de trabajos y la asistencia constante a clase. Así, pasa de ser un agente pasivo a un agente activo que toma sus propias decisiones con respecto a su aprendizaje a la hora, por ejemplo, de elegir una especialidad.

El objetivo es que el estudiante salga al mercado laboral con conocimientos teóricos y prácticos. Por eso, todos están obligados a elaborar un trabajo fin de grado y los alumnos de determinadas carreras deben, además, realizar prácticas.

En resumen, el estudiante cada vez se aleja más del modelo tradicional que le impulsa a estudiar mucho durante cinco años mientras se prepara para trabajar el resto de su vida. El alumno de Bolonia debe gestionar el conocimiento de modo más

37. Martínez Serrano, M^a del Carmen. "Desafíos del Espacio Europeo de Educación Superior. Análisis de las consecuencias del nuevo marco universitario". Universidad de Jaén.

flexible y abierto, con mayores riesgos y con la obligación de actualizar conocimientos en ciclos que se van a repetir a lo largo de la vida³⁸.

8.6 La Formación Permanente

En el mundo globalizado actual, y en la sociedad de la información y la comunicación en particular, queda patente la capacidad del ser humano a la hora de adquirir competencias y desarrollar conocimientos, destrezas, hábitos y actitudes. Es decir, lo que comúnmente se denomina como aprendizaje a lo largo de la vida. Aunque no se trata de un concepto nuevo, se aplica desde hace menos tiempo al ámbito del conocimiento especializado bajo la nomenclatura de Formación Permanente. Dentro de este concepto se puede aglutinar la educación infantil, la obligatoria, la secundaria, la profesional, la superior universitaria y no universitaria, la ocupacional y la de adultos. Pero también hace referencia a todas aquellas formas de educación como la formación para la utilización del ocio y el tiempo libre, la mejora de la calidad de vida, la participación social, la mejora de la empleabilidad o la formación de las personas mayores. En resumen: toda aquella formación que sirva para mejorar la vida de las personas y sea de utilidad para la sociedad³⁹.

Se trata de una disciplina que rompe las fronteras del espacio y de la edad en relación al acceso a la educación. Así, el Consejo de Europa en el Comunicado de Feira emitido en el año 2000, definió la Formación Permanente como “toda actividad de aprendizaje a lo largo de la vida con el objetivo de mejorar

38. Salabullu, Pello y otros. “España y el proceso Bolonia. Un encuentro imprescindible”. Academia Europea de Ciencias y Artes. Madrid, 2011.

39. “La Formación Permanente y las universidades españolas”. Comisión de Formación Continua, Consejo de Universidades. Junio de 2010.

los conocimientos, las aptitudes con una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo”.

También Bolonia ha querido destacar el valor estratégico de la Formación Permanente en el proceso de transformación que están llevando a cabo las universidades europeas. Para hacer frente al nuevo contexto estos centros deberán potenciar su función social no sólo para formar profesionales y fomentar las investigaciones, sino también para seguir transmitiendo todo su legado cultural y científico a la sociedad y a toda la población en general aunque ésta no pueda acceder a los programas reglados. El objetivo, por tanto, es que la Formación Continua contribuya a producir un cambio en las universidades que permita una mayor apertura hacia la sociedad en general independientemente de su formación profesional. “Se ha pasado de una universidad elitista a una universidad de masas, y de una universidad dirigida al academicismo a una universidad con cinco grandes funciones: la profesionalización, la investigación, la innovación, la transferencia de conocimiento y la extensión cultural. Ahora se debe pasar de una universidad dirigida sólo a jóvenes a otra abierta a todas las edades, de una universidad cerrada a otra que afronte los retos que la sociedad del conocimiento implica”, resaltan desde el Consejo de Universidades.



❧ 9 LA FORMACIÓN COMO PIEZA FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

9.1 Importancia de formación en la empresa.

A principios de los 90 toda la sociedad reconocía que la formación debía entrar, de forma activa, en el mundo empresarial. Este hecho era especialmente urgente el mundo occidental, donde la evolución de las nuevas tecnologías y las comunicaciones, era cada vez más rápida y requería adaptaciones de las organizaciones a un nuevo entorno. Las empresas que deseaban mantenerse competitivas y rentables, debían establecer planes de formación coherentes con sus previsiones de mano de obra especializada y acorde con la evolución del entorno, sin perder de vista que el nivel de vida de los pueblos dependía de su capacidad de investigación e innovación.

Otro elemento que subrayaba la importancia de la formación en las empresas era el llamado “Efecto de succión de la mano de obra”. Las empresas más avanzadas de los Polos de Desarrollo (es decir, los países más avanzados tecnológicamente) atraían a los profesionales más cualificados. Así, las compañías que deseaban retener estos cerebros debían aprender a incentivarlos y, en el caso de que la fuga fuera inevitable, prever su sustitución mediante los oportunos planes de formación para sus trabajadores.

Una de las principales preocupaciones de los empresarios y directivos era inculcar en los empleados la idea de que el aprendizaje era algo positivo, ya que muchos trabajadores lo concebían como un proceso doloroso, algo lógico dado lo mucho que les cuesta a las personas desarrollar nuevas hipótesis en las que ba-

sar sus comportamientos⁴⁰. Aprender implica evaluar, reconocer errores y estar dispuesto a rectificar, lo que crea sentimientos negativos y hace que las personas que no quieren perder el control eviten desarrollar nuevas hipótesis que den lugar a nuevas ideas. Según el concepto de “aprendizaje en doble ciclo” (consistente en mejorar a base de refinar el contexto de un círculo en el que lo fundamental varía poco), la implementación de cualquier programa de cambio que exija romper con las ideas fundamentales implicará mayores dificultades.

En este entorno surgen nuevos conceptos como el de aprendizaje organizativo, un proceso para el que Andreu y Ciborra⁴¹ propusieron una interesante conceptualización que diferenciaba tres niveles diferentes. El primero consistía en la transformación de los recursos de la empresa en las llamadas “prácticas de trabajo”, resultantes de la conjugación de la energía de los empleados, más allá de la mera suma de sus esfuerzos individuales. En el segundo, los miembros de la organización aprendían a implementar en otras actividades esas “prácticas del trabajo”, entendiendo su importancia y evitando además que los competidores pudieran imitarlas por ser propias de su propia compañía. Finalmente, el tercer nivel consistía en transformar estas capacidades difícilmente imitables en capacidades estratégicas en las que la empresa podía basar sus ventajas competitivas. Estas tres etapas del proceso de aprendizaje organizativo permitían distinguirlo del aprendizaje individual.

40. Argyris, C. “Teaching Smart People How to Learn”, Harvard Business Review, Harvard (USA) 1991.

41. Andreu, R y Ciborra, C. “The Role of it in Creating an Effective Knowledge Base for the Learning Organization”. European Forum for Management Development (EFMD). Review: EFMD Forum, 95/1

Por su parte, la “Teoría de negocio” de Peter Drucker⁴², afirmaba que las organizaciones basaban su actividad en tres tipos de hipótesis (su entorno, su misión y sus características distintivas necesarias para lograrla). Esta teoría era adecuada cuando cumplía cuatro condiciones: era coherente con el entorno, las tres hipótesis eran coherentes entre sí, la teoría era conocida y compartida por toda la organización y estaba siendo constantemente contrastada para comprobar su validez, siendo este punto, normalmente, la asignatura pendiente, dado que las empresas de éxito acababan fracasando por su incapacidad de “reinventarse”. Sin embargo, a pesar de que el programa de cambio estuviera perfectamente diseñado, podía no progresar, fundamentalmente porque su implantación estuviera mal planteada. El éxito de un programa requería de una acción coordinada en todas las dimensiones (visión de negocio, estrategias, procesos, organización, personas), y todos contenían un mismo mensaje: cambiar la actitud del personal y de la estructura directiva. Era imprescindible cambiar de la división de actividades en tareas a la concepción de las empresas en procesos o sistemas, y pasar de una filosofía de control y mando a una de fijación de objetivos y seguimiento de resultados.

9.2 Formación de directivos y mandos intermedios

Con los condicionantes anteriormente descritos, resultaba difícil distinguir entre gerencia y liderazgo. El líder debía ser capaz de rodearse de seguidores, tomar decisiones en su nombre y comunicar sus decisiones. Además, debía fomentar la cooperación entre sus seguidores, obtener los recursos necesarios para realizar las tareas, controlar su utilización y, por último, “luchar” contra sus competidores. Para su formación, se seguían

42. Drucker, P. “The Theory of Business”. Harvard Business Review, Harvard (USA) 1994.

dos caminos diferenciados: los de carácter académico, dirigidos a la población universitaria, y los enfocados al perfeccionamiento de directivos. En cuanto a métodos concretos, destacaban los juegos educativos (cuya finalidad era el entrenamiento en la toma de decisiones permitiendo experimentar sus efectos), el estudio de casos (analizando hechos referentes a un suceso o situación real ocurrido en una organización), el “método del incidente” (que consistía en estudiar un incidente cuya descripción correspondía a un hecho vivido que exigía una decisión y en la que no se poseía toda la información necesaria), el “método de la bandeja de correo” (en el que se combinaba la toma de decisiones en tareas familiares con las tareas para las cuales se preparaban), o el método de formación “Role Playing” (cuyo objetivo era la resolución de problemas con soluciones no estandarizadas).

En cuanto a los mandos intermedios, la aceleración de la tecnología había modificado su papel; su misión pasó a ser mayor y más completa, enfatizando qué había que hacer y cómo hacerlo y procurando el equilibrio entre teoría y práctica. Los mandos intermedios cobraron en esta época gran importancia; tanto es así que diversos métodos, como por ejemplo el T.W.I. (Training Within Industry), que nació en Estados Unidos en los años 40, se centraban exclusivamente en su formación. Otro método que tenía por objeto la formación de los mandos intermedios era la Simulación Competitiva, un conjunto de ejercicios sobre un tema determinado que alternaba el trabajo individual con la discusión en grupo. Este sistema era esencialmente participativo, estimulaba el trabajo grupal y proporcionaba una gran flexibilidad.

9.3 La formación como inversión

La literatura sobre formación en relaciones humanas y su efectividad⁴³ no había parado de crecer desde los años 60. No obstante, el desarrollo de las técnicas obligó a cruzar esquemas pedagógicos tradicionales con mecanismo directamente surgidos de la dirección de los proyectos industriales en lo que acabó por denominarse “ingeniería educativa”⁴⁴.

Pese al significativo incremento de teorías y métodos formativos, las necesidades de formación de las empresas españolas no paraban de crecer. Tanto es así que a principios de los 90 esta actividad dejó de considerarse un coste para convertirse en una inversión. Pero no todas las empresas reconocían necesitar esta formación, y la que se implementaba, únicamente estaba dirigida a directivos y mandos intermedios, a los que se les impartía cursos sobre capacidades de mando, técnicas de gestión, idiomas e informática. Además, estas necesidades no siempre fueron resultas con actividades formativas, sino que en la mayoría de los casos, las empresas respondían con cambios organizativos. En 1988, sólo el 25% de las empresas afirmaban tener necesidades no satisfechas de formación⁴⁵. De este dato se deduce que las necesidades de formación no eran entendidas como tales.

A pesar de todo, las empresas comenzaban a considerar la formación de sus empleados como una inversión que potenciaba su potencial. Así, procuraban mejorar la preparación o perfeccionamiento en las diversas áreas de gestión y desarrollar apti-

43. Principalmente, Argyris (1962), Bennis (1959), Bradford y Gibb (1964), National Training Laboratory (1953), Weschler y Schein (1962).

44. Caspar, Pierre. “¿Una renovación de la función de formación?” Artículo integrado en el Tratado de la Función de los Recursos Humanos. Ciencias de la Dirección. Colección ESDEN, Madrid, 1993.

45. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. “Coyuntura laboral”. Madrid, 1988

tudes personales como visión, comunicación y liderazgo. Para las compañías, la formación era una necesidad con carácter de inversión. Para los empleados, era un elemento de motivación y superación que evitaba las áreas de trabajo poco especializado y permitía entrar en el mercado del talento.

9.4 La formación como factor de supervivencia empresarial.

La creciente complejidad del avance tecnológico hizo que un gran número de funciones que se realizaban por aplicación directa de las facultades intelectuales y físicas del ser humano, pasaran a ser realizadas por máquinas. La reducción drástica del personal carente de formación específica era un hecho. Pero para desarrollar esta inteligencia más allá de la potencialidad creciente de la tecnología se necesitaba invertir una Sociedad del Talento, es decir, en el desarrollo de las capacidades intelectuales del individuo. Las empresas demandaban de forma creciente un tipo de personal preparado para dominar, controlar y dirigir la tecnología y/o preparado para llevar a cabo funciones de dirección en el más amplio sentido de la palabra. Este personal de “calidad” propició la diferenciación de las compañías.

Pero, ¿qué oferta se hacía a las empresas que iban hacia la Sociedad del Talento? El desfase entre lo que ofrecía “la enseñanza” y lo que requerían las empresas llegó a ser muy grande, lo que generó la proliferación de Másteres. Pero los alumnos que los cursaban no eran siempre los talentos más idóneos, los mejores, sino aquellos que podían pagarlos. No obstante, la formación en escuelas o universidades empezó a llevar a cabo la inclusión de un periodo de prácticas en empresas durante los años de estudio a fin de que los estudiantes conocieran mejor el medio en el que tendrían que desarrollar sus futuras actividades profesionales.

9.5 El Plan de Formación en la empresa. Formulación de estrategias.

El Plan de Formación de principios de los 90 destacaba, entre otras cosas, por la mayor implicación del cliente, el desplazamiento de los objetivos hacia mejores conocimientos, mayores posibilidades de comunicación, más formación interactiva y la incorporación de la auditoría de la formación. Dichos cambios fueron consecuencia del desplazamiento de la sociedad hacia el sector servicios en detrimento del sector industrial, de modo que la formación se consolidó como un factor estratégico de las empresas que, además, debían adecuar el plan de formación a los objetivos estratégicos de la organización.

Tanto es así que varios autores se esforzaron por definir el concepto de formación. Para Francescs Solé Parellada⁴⁶ era “una metodología sistemática y planificada, destinada a: mejorar competencias técnicas y profesionales; enriquecer conocimientos; desarrollar actitudes y mejorar capacidades de las personas en el trabajo. Además, tenía como objeto permitir la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico y favorecer su promoción social. La formación capacita al individuo para desarrollar una tarea”.

En cuanto a Formación en la Empresa se distinguían cuatro campos de acción sobre Pedagogía Laboral⁴⁷:

1. Formación Profesional Reglada. Formación inicial de los jóvenes. Debía ser coherente con las exigencias del siste-

46. Solé Parellada, Francesc. Mirabet Vallhonestà, M. “Como confeccionar un plan de formación en una empresa”. La Llar del Llibre. Barcelona, 1994.

47. Pineda, Pilar. “Auditoría de la formación”. Editorial Ediciones de Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1995.

- ma productivo para garantizar su posterior inserción en el mundo laboral.
2. Escuelas Taller. Para jóvenes que no habían superado la escolaridad obligatoria, con la intención de facilitar su inserción laboral.
 3. Programas de Formación e Inserción Laboral. Destinados a inserción laboral de personas desocupadas de larga duración.
 4. Formación en la Empresa. Trabajadores ocupados con el fin de capacitarlos para ejercer correctamente su profesión.

No hay que olvidar que la frontera entre educación y formación tiende en ocasiones a desdibujarse: la formación se refiere a los conocimientos en materia de comportamientos, y la educación se orienta a proporcionar una base de aptitudes con finalidad profesional. No obstante, estos dos procesos no son excluyentes sino, a menudo, complementarios.

Según Tomás Rodríguez Sahagun⁴⁸, el concepto de formación agrupaba la instrucción básica, la educación, la experiencia y la formación profesional y el adiestramiento en la empresa. Por su parte, Francesc Solé Parellada⁴⁹ entendía que la educación era un proceso orientado a mejorar la capacidad de la persona para asimilar y desarrollar conocimiento, técnicas y valores. De todas estas teorías se deduce que el aprendizaje es un proceso por el que el individuo adquiere conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, aunque éste no es suficiente para asegurar el desarrollo correcto de una tarea.

48. Rodríguez Sahagun, Tomás. "La dirección de personal". Manuales Prácticos de Gestión de Empresas. Ediciones Deusto. Bilbao, 1973

49. Solé Parellada, Francesc. Mirabet Vallhonestà, M. "Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa". La Llar del Llibre. Barcelona, 1994.

Una vez definido en concepto de “formación en la empresa”, conviene subrayar por qué la misma es necesaria. Según Tomás Rodríguez Sahagun⁵⁰, para que un hombre situado en la empresa desarrolle bien su tarea se requieren tres condiciones: que pueda, que sepa y que quiera. Por medio de la formación se trataba de impartir los conocimientos necesarios para que esa aptitud potencial se transformara en una actuación positiva en la práctica.

Para María Dolores García Dotor⁵¹, el desarrollo estratégico de los Recursos Humanos era un cambio de organización, de los equipos de trabajo y de los individuos a través de una formación planificada. Derivado de esta visión, apareció un nuevo modelo que venía a mejorar el modelo clásico de gestión de formación. Así, en este nuevo sistema, se formulaban estrategias de formación, se concebía a la formación como una inversión y no como un coste, se adoptaba una metodología proactiva o preventiva, se descentralizaba la gestión, se evaluaba el seguimiento según las necesidades del cliente y, en definitiva, se establecía un plan integrado de formación, frente a los planes parciales planteados en el modelo clásico de gestión.

La metodología preventiva planteada por Dotor implicaba el análisis y la reflexión de la estrategia general en lo que se refería a su misión y visión, distinguiendo entre los proyectos a largo plazo, donde la formación tenía consideración de inversión, y los proyectos a corto plazo, donde la formación era considerada como un coste, actuando como instrumento para llevar a cabo una estrategia. En segunda instancia, se analizaban las com-

50. Rodríguez Sahagun, Tomás. “La dirección de personal”. *Manuales Prácticos de Gestión de Empresas*. Ediciones Deusto. Bilbao, 1973

51. García Dotor, María Dolores. “Nuevo modelo de gestión estratégica de la formación en la empresa”. *Revista Alta dirección*, número 179. Barcelona, enero-febrero 1995.

petencias y capacidades propias de la organización, es decir, el conocimiento de cómo implementar los proyectos y cómo satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. La siguiente etapa en la formulación de estrategias de formación se centraba en la opinión del cliente, en su percepción de la calidad sobre el servicio prestado, buscando siempre su satisfacción y la adaptación a sus necesidades y demandas. Concluidas estas fases, se estaba en disposición de formular las estrategias de formación adecuadas, que quedaban reflejadas en los distintos Planes de Actuaciones Genéricas.

Rodríguez Sahagun⁵² define el Plan de Formación como un estudio previo de la evolución de las empresas y sus necesidades. Para F. Solé Parellada y M. Mirabet⁵³, este Plan es un documento elaborado por la dirección con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un periodo determinado. Por otro lado, Goldstein⁵⁴ presenta un modelo para la planificación sistemática en programas de formación integrado por tres fases: análisis, desarrollo y evaluación. El *Centre pour l'Organisation Humanine des Enterprises*⁵⁵, elaboró en 1972 un plan de enseñanza que progresaba por etapas. Estas consistían en la determinación de las necesidades y la evaluación de medios y presupuestos, el análisis de las demandas, el inventariado y la acumulación de medios necesarios (humanos y materiales) para las acciones programadas y la elección del método pedagógico más eficaz para cada tipo de enseñanza.

52. Rodríguez Sahagun, Tomás. "La dirección de personal". Manuales Prácticos de Gestión de Empresas. Ediciones Deusto. Bilbao, 1973

53. Solé Parellada, Francesc. Mirabet Vallhonestà, M. "Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa". La Llar del Llibre. Barcelona, 1994.

54. Goldstein, I.L. "Training in Organizations". Books-Cole. Los Ángeles (USA), 1986.

55. Centre pour l'Organisation Humanine des Enterprises "Plan de formación de la empresa". Editorial Index, Barcelona, 1972 y 1975.

Asimismo, había que partir un análisis previo de la empresa en todos sus aspectos. Según F. Solé Parellada y M. Mirabet⁵⁶,



9.5.1 Detección de necesidades

El Plan de Formación debe ponerse en marcha cuando la organización detecta necesidades formativas. Tal y como afirman Burckley y Caple⁵⁷, estas necesidades surgen cuando la formación es el medio más eficaz para superar las deficiencias actuales o prevenir las futuras y cuando los objetivos del trabajo están ligados a los objetivos corporativos de la empresa.

56. Solé Parellada, Francesc; Mirabet M. "Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa". La Llar del Llibre. Barcelona, 1994.

57. Buckley, R, Caple "The Theory and practice of training", Kogan Page. Londres, 1990

Este primer paso plantea cómo detectar los vacíos de formación, formulando preguntas como ¿con qué objeto se hace la formación?, ¿puede ésta mejorar las exigencias de un determinado puesto de trabajo? La detección de necesidades es el aspecto más comprometido del Plan, por eso conviene precisar qué se entiende por necesidades de formación, sus categorías y el lugar donde se manifiestan. Se pueden distinguir dos tipos desde el punto de vista estratégico, las reactivas (que se deducen de la observación de problemas concretos) y las proactivas (vacíos tales que, si se cubrieran, capacitarían al personal de la empresa frente a la innovación o a los cambios).

Dentro de los métodos de detección por necesidades, se distingue entre los informales y los formales. Los formales buscan la identificación de las diferencias entre el perfil ideal y la respuesta actual del trabajador. Exigen experiencia y recursos, y encajan con empresas grandes o medianas. El objetivo es confrontar los objetivos de la empresa con la realidad de sus recursos humanos. En cuanto a los métodos informales, suponen un atajo frente a estos, y concluyen en una lista de necesidades de formación, simplificando el camino que marcan los formales. Encajan con las pequeñas y medianas empresas, especialmente cuando los puntos débiles son evidentes y la compañía se encuentra en una situación de cambio profundo.

9.5.2 Objetivos de un plan de formación

Para Pilar Pineda⁵⁸, los objetivos deberán ser medibles, hacer referencia a aspectos relevantes y deberán estar formulados claramente. Hay que hacer referencia obligada al diagnóstico del público destinatario, identificando el colectivo a quien va a di-

58. Pineda, Pilar. "Auditoría de la formación". Editorial Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1995.

rigirse la formación con el fin de adecuar todos sus procesos a sus exigencias.

9.5.3 Diseño de acciones de formación

Una acción de formación es un conjunto de objetivos, programas y medidas pedagógicas pensadas para que se obtenga el nivel de conocimientos o el “saber hacer” que constituye el objetivo de la formación. Para su diseño, conviene plantearse dos cuestiones: qué nivel de competencia se quiere alcanzar y quién ha de diseñar las acciones de formación. En el primer interrogante se tendrá en cuenta la complejidad de las operaciones y su grado de responsabilidad. La segunda cuestión propone al director del plan el diseño de acciones desde la propia empresa, la posibilidad de recurrir a cursos externos y la opción de acudir a consultorías para que diseñen esas acciones.

En cuanto al contenido, se puede resumir en tres campos generales: el conocimiento de la propia empresa, los conocimientos profesionales y la formación profesional.

La metodología es la forma de impartir una clase, que determinará la relación entre el profesor y los alumnos. Se deberán tener en cuenta las técnicas, es decir, los medios utilizados para impartir el curso; los instrumentos didácticos, los soportes con los que cuenta el formador la llevar a cabo la acción de formación; los métodos pedagógicos (didácticos, demostrativos y de enseñanza programada); los métodos activos, que pretenden conseguir la participación del alumno; los métodos psicosociológicos, los recursos (humanos, materiales y funcionales) y las modalidades, para las que Pilar Pineda⁵⁹ diferencia entre for-

59. Pineda, Pilar. “Auditoría de la formación”. Editorial Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1995.

mación interna, organizada por la empresa, y externa, organizada por agentes ajenos a la compañía.

Para poder aumentar las garantías de éxito de un plan de formación es necesario que la dirección de la empresa se involucre y se comprometa de tal modo que realice un proceso de seguimiento crítico.

9.5.4 Auditoría de la formación.

El objetivo de la auditoría consiste en comprobar el grado de eficacia y eficiencia de la formación. Además, busca comprobar la conformidad legal de las actividades, evaluar su eficiencia técnica, económica y social, valorar la eficacia global del sistema utilizado y emitir recomendaciones de mejora realistas y operativas.

Las dificultades a vencer o superar son de tres tipos: de carácter técnico, es decir, qué indicadores elegir, qué instrumentos emplear, en qué contexto; de carácter psicológico y psicosociológico, refiriéndose a las reticencias de los formadores y de los destinatarios; por último, de carácter político, como la falta de claridad de los objetivos, la vaguedad de los contratos suscritos con los formadores, etc.

En cuanto a los modelos de auditoría, destacan el D.N.E. y MAFDENA. El primero de ellos⁶⁰ concibe la auditoría de la formación desde la perspectiva sistémica y se aborda desde las perspectivas interna y de sus relaciones con el resto de sistemas que integran la empresa. Así, la auditoría de formación consta de cuatro dimensiones de análisis: input (recursos, demandas,

60. Castillejo, J.L./Sarramona, J./ Vázquez, G. "Pedagogía laboral". Revista española de pedagogía nº46. Madrid, 1989.

necesidades, etc.), output (aprendizaje, actitudes, rendimientos, etc.), funcionamiento interno e interacción con otros sistemas.

El modelo MAFDENA es un modelo provisional que se basa en la estructura de dimensiones-niveles-espacios a partir del cual se realizan cruzamientos y se proponen indicadores adecuados a la realidad que se pretende auditar.

9.5.5 Resultados y evaluación.

No hay duda de que las actividades de formación contribuyen a los resultados operativos de una organización. Sin embargo, es importante tener en cuenta los resultados tanto en su vertiente económica como cualitativa. El impacto económico de la formación es fácil de calcular. Lo difícil es determinar los beneficios que produce porque los métodos para calcularlos varían de una situación a otra. En todo caso, los resultados sirven para medir el éxito de la formación mediante su contraste con los objetivos fijados inicialmente. Este proceso también recibe el nombre de evaluación.

Para Pilar Pineda⁶¹ la evaluación es “el análisis del valor de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros. La evaluación intenta valorar el coste-beneficio global de la formación y no únicamente la consecución de sus objetivos inmediatos”.

Y según Talbot y Ellis,⁶² el propósito de la evaluación es “determinar si los objetivos y contenidos de las acciones formativas son coherentes con las necesidades de la organización detecta-

61. Pineda, Pilar. “Auditoría de la formación”. Editorial Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1995.

62. Talbot, J.R./Ellis, C.D. “Analysis and costing company training”. Gower Press. Londres, 1969.

das y valorar si los objetivos fijados se están consiguiendo de la forma más efectiva y económica”. Los mejores especialistas coinciden en que la evaluación se decide en el momento de la puesta en práctica de las acciones de formación. De esta forma, permite que las políticas y los actores progresen en cuanto a su calidad y rentabilidad. En la medida en que la evaluación de la formación se lleve a cabo con objetivos claros, metodologías apropiadas y que el papel de cada uno esté correctamente definido, permitirá al conjunto del sistema de formación aprender y, por tanto, progresar.

Los documentos más comunes sobre el seguimiento de la formación son los del tipo “Antes de/Después de” y “Formado/Sin formar”. A través de ellos, toda la información requerida se recoge antes de empezar la formación y de nuevo meses más tarde. Esto se hace para verificar el progreso de los participantes, si bien los efectos únicamente pueden ser valorados en un entorno profesional. En resumen, se trata de saber si los participantes pueden llevar a la práctica lo que han aprendido.

El instrumento más común para explicar los resultados es el del tipo “árbol de causas” normalmente construido por orden cronológico y que analiza los medios humanos, los métodos pedagógicos, la materia enseñada, el material pedagógico, los medios de gestión y el medio en el que se desarrolla la acción (procedimiento de las “6M”).

9.5.6 Realización del Plan de Formación

El programa ha de ser ordenado, equilibrado, secuencial, coherente, motivador y ha de evitar contenidos pocos definidos. Además, debe tener una duración óptima, con horarios adecuados y realizarse en el momento y lugar oportunos. Asimismo, es aconsejable que cuente con un resumen de la situación

de la empresa y otro de las formaciones que existan o que se hayan aplicado en la empresa; un listado de necesidades de formación; una determinación de las propias acciones y una planificación de su puesta en marcha; también tiene que plantear un presupuesto definido; ser fruto de una decisión meditada y realista (identificando los gastos corrientes y de inversión) y, por último, ser comunicado activamente a los interesados de manera clara y objetiva.

9.6 Autoformación

Los Recursos Humanos de empresa han tenido un alza importante dentro de la estrategia de cada una de las empresas que desean ofrecer una calidad en sus productos y servicios. En 1996, un estudio de KPMG Peat Marwick Europa⁶³, realizado en base a las respuestas de 425 directivos europeos del área de Recursos Humanos, señaló como prioridades una mejora en el rendimiento de su personal y una mayor adaptación de las habilidades de los empleados a las necesidades de las empresas. En cuanto al personal técnico y directivo, se comenzaron a entender como fundamentales la planificación de los Recursos Humanos, el reclutamiento de personal cualificado y el desarrollo de nuevos directivos. De todo esto se deduce que la autoformación y la formación de formadores se convirtieron en dos aspectos muy importantes dentro de la planificación de las estrategias de las compañías.

La autoformación comenzó a sustentarse sobre la base de la actualización, es decir, las actividades que resultaban de mayor dominio dentro del nuevo conocimiento ya que la aceleración del cambio tecnológico provocó un incremento en las nece-

63. Equipo de Investigación de KPMG-Peat Marwick Europe. "Los recursos humanos en Europa". Bruselas (Bélgica), 1996

sidades de formación. A pesar de ello, las empresas españolas se mantuvieron, en primera instancia, muy alejadas de los parámetros internacionales. En concreto, los informes de TEA-CEGOS⁶⁴ publicados en 1995, constataron que las grandes empresas dedicaban a la formación una cantidad comprendida entre el 1% y el 7% de la masa salarial, aunque paralelamente las empresas comenzaban a dotar de cierta importancia a los departamentos de formación (el 64% de las grandes compañías contaban con un departamento específico).

Así, las herramientas de autoformación comenzaron poco a poco a ser cada vez más variadas. Los profesionales podían utilizar diferentes recursos, como las oportunidades estructurales (programas de formación, conferencias, seminarios, todos ellos más atractivos para los directivos), los materiales de información (revistas, libros, información por ordenador) o los intercambios interpersonales (conversaciones con otros compañeros).

La autoformación basada en la actualización se convirtió, pues, en tendencia imperante en muchas empresas, que empezaron a confiar en el reentrenamiento para lograr que sus técnicos y directivos asumieran las actitudes y cualificación demandadas por las nuevas realidades competitivas. El fracaso de estos programas de actualización se achacó, generalmente, a un diseño o implantación inadecuados, aunque esta visión es simplista, dado que no se contempla el texto en toda su magnitud. En un estudio realizado por Hiel y Elías⁶⁵ en 1990, de 113 directivos de línea media, se encontró que el contexto, al influir en las percepciones de los directivos sobre su capacidad de aprender,

64. Equipo de Investigación y Consultoría de Recursos Humanos TEA-CEGOS. "Investigación sobre los elementos más utilizados para evitar la obsolescencia del equipo humano". Madrid, 1995

65. Hiel y Elías. "Retraining Midcareer Managers career History and self-Efficacy Belief". Human Resource Management. Londres, 1990.

su autoeficacia en la actualización jugaba un rol fundamental, pues determinaba su receptividad a programas de reentrenamiento desde antes de la primera sesión.

Como conclusión, la autoeficacia en la tarea de actualizarse se definió como la creencia de los sujetos respecto a su capacidad para adquirir con éxito nuevos comportamiento y habilidades relativas al trabajo. Asimismo, se estableció, tras el estudio de la autoevaluación como método de actualización, que sería útil un uso más frecuente de los “fóruns de aprendizaje” que reunieran periódicamente a profesionales de distintas categorías, etapas de carrera y niveles de experiencia. Además, las proposiciones establecidas indicaron que los directivos de Recursos Humanos debían evaluar las carencias de autoeficacia de sus técnicos antes de diseñar los programas de reentrenamiento. Todo, con el objetivo de evitar la obsolescencia de los directivos. Según el informe elaborado por TEA-CEGOS⁶⁶, el 83% de los trabajadores consultados aseguraron que el aprendizaje era mayor si se realizaba en el puesto de trabajo, frente al 43,5% que consideraban más adecuado hacerlo en casa y un 8,3%, en estancias residenciales (tanto en España como en el extranjero).

9.7 Formación de formadores

A finales de la década de los 90 comenzó a gestarse una nueva era en la historia del trabajo en la que el directivo, además de dirigir, debía actuar como formador de sus propios colaboradores. El objetivo era crear organizaciones en aprendizaje permanente donde primara la enseñanza por medio de la experiencia, puesto que cada vez era más obvio que las anécdotas y la experiencia personal resultaban más útiles que la formación

66. Equipo de Investigación y Consultoría de Recursos Humanos TEA-CEGOS. “Investigación sobre los elementos más utilizados para evitar la obsolescencia del equipo humano”. Madrid, 1995

profesional, que había quedado desactualizada por el acelerado ritmo de rotación de los conocimientos especializados. Las grandes organizaciones en aprendizaje permanente⁶⁷ hallaron la manera de asentar la enseñanza y el aprendizaje dentro de sus procesos de trabajo mediante la reproducción del aprendizaje y la enseñanza que se producía con naturalidad en las empresas de menor tamaño. En estas compañías, el personal estaba muy acostumbrado a aprender por su cuenta y no utilizaban la formación profesional de tipo tradicional. Poco a poco fue virando la enseñanza en el trabajo que ya no tenía por foco la adquisición de destrezas, técnicas y competencias a corto plazo y delimitada por un contexto determinado. La formación tendía a parecerse más al modelo universitario (definida en función de las metas que se proponía alcanzar cada estudiante, que solamente podía juzgarse a largo plazo y servía para sistemas múltiples y abiertos) convirtiendo a los individuos en el centro del sistema de enseñanza.

El trabajo se había convertido en un proceso de aprendizaje permanente, una inversión personal para reforzar el valor de cada uno en el mercado de trabajo. De hecho, comenzó a cobrar fuerza la idea de que cada persona tenía distintas necesidades de aprender y se aprendía con mayor eficacia si la gente podía fijar sus propias metas y adueñarse de ellas. Poco a poco iba naciendo una nueva *paideia* cuyo vehículo era la gestión de empresas y su corazón, el aprendizaje.

Así, los papeles clásicos que desempeñaban los directores fueron renovados o suprimidos a medida que los colaboradores y los equipos se hacían cargo de las funciones directivas. Este hecho obligó a los directivos a transformarse a sí mismos dentro

67. Aubrey, Robert y Cohen, Paul. "La organización en aprendizaje permanente". Ediciones Deusto. Bilbao, 1995.

de la empresa y a establecer relaciones de aprendizaje y enseñanza que sustituyan a las relaciones autoritarias.

Se crearon dos clases de dirección y de gestión de aprendizaje: una consistía en ayudar al personal a aprender y la otra en saber quién podía ayudar para que se produjera el aprendizaje. De este modo, se distinguía entre los “preparadores” que ofrecían una enseñanza eminentemente práctica destinada a aumentar la destreza y las competencias técnicas y los “mentores” que se dedicaban a dar consejos personales y orientación en la carrera profesional.

El modelo que sirvió de base para el ascenso en la carrera profesional durante los años de expansión que siguieron a la Segunda Guerra Mundial ponía a disposición de los empleados una “escuela de desarrollo” por la que debían ir ascendiendo. El progreso de cada individuo quedaba identificado por el ascenso de escalafón hacia arriba y se conseguía de acuerdo con el esfuerzo, el potencial y la habilidad de hacerse cargo de la responsabilidad que le había confiado.

El empleo se convirtió en una actividad empresarial hasta para el obrero corriente, que se vio obligado a mantener el trabajo y a desarrollarse dentro de una organización. La inseguridad, la responsabilidad personal por el crecimiento de la carrera profesional y el mercado libre de competencias profesionales sustituyeron a la seguridad, los ascensos y la formación. Por eso, la noción de que la persona era la responsable de su propia carrera profesional se convirtió en una realidad en las economías desarrolladas. En resumen, cambiaron las reglas del juego y se impuso una nueva filosofía marcada por el hecho de que la carrera profesional dependía de uno mismo y lo mejor que se podía hacer era esforzarse todo lo posible por ir aumentando de valor a largo plazo.

También los empresarios aceptaron esta realidad y comenzaron a ofrecer oportunidades, recursos y recompensas para desarrollar la mano de obra y no perder su mejor activo competitivo. Las empresas comenzaron a decir al personal que no podían garantizar un empleo de por vida, pero les aseguraban que progresarían con la ayuda de excelentes directivos.

9.8 La formación en la práctica. Preparación de la formación.

La formación consta de un proceso de comunicación en el que entran en juego tanto factores de estructuración del contenido como factores de transmisión del mismo, sin olvidar la importancia de la interacción del emisor con el receptor. La tarea fundamental durante la fase de preparación es adaptar el contenido existente en la documentación del instructor a la situación y a los alumnos concretos a través de los siguientes puntos:

- Análisis de los alumnos: tamaño, horario de trabajo, experiencia en el tema, vocabulario técnico que utilizan, situación laboral, grado de motivación, etc
- Previsión de preguntas: especialmente ante alumnos con actitudes negativas, desmotivadas, o cuando el objetivo planteado sea un cambio de actitud.
- Preparación de la presentación: es muy importante a la hora de motivar a los alumnos, captar su atención y sentar las bases para obtener su participación. Algunos formadores emplean algún chiste, petición sorprendente o juego que ayude a romper el hielo inicial y marque para la comunicación del grupo un tono amistoso y sincero, sin ansiedad ni tensión.

- Preparación de la conclusión: el cierre del curso será la última oportunidad del formador para recordar a los asistentes el objetivo del mismo y también para repasar las ideas clave.
- Ensayo: es una buena idea realizar un breve ensayo del curso para advertir posibles deficiencias en nuestro discurso.

Asimismo, es de vital importancia atender a la comunicación, tanto verbal como no verbal. En la primera, el formador debe preparar las palabras que va a emplear, especialmente durante la preparación de textos, ya que el lenguaje oral permite algunas licencias que no concede el escrito. Las construcciones gramaticales deben ser claras, el vocabulario específico y formal. También es aconsejable utilizar ejemplos y anécdotas que ayuden a comprender mejor.

En la comunicación no verbal, en cambio, se traspasa la frontera de la transmisión de contenido para expresar las emociones del emisor, controlar la interacción y proporcionar el *feed back* del efecto que el mensaje produce en el receptor. Una postura erguida y de pie, manteniendo la cabeza alta, ayuda a transmitir confianza y seguridad. Lo mismo ocurre si se mantiene el contacto ocular con cada uno de los alumnos. Hay que evitar gestos de carácter adaptador como rascarse o colocarse la ropa porque éstos pueden delatar nerviosismo. También se puede jugar con las expresiones faciales para obtener una respuesta más rápida del público. Por otro lado, se deben evitar los desplazamientos bruscos o repetitivos, hablar rápido o en un tono de voz excesivamente bajo y que la entonación sea monótona.

A la hora de impartir la clase es importante utilizar ayudas audiovisuales por el potencial de atracción que tienen para los

alumnos aunque para su correcta utilización es importante centrar la atención sobre el contenido, cambiarlas con rapidez y no dar la espalda al auditorio cuando se están exponiendo.

9.9 Las nuevas tecnologías y las universidades virtuales

Las nuevas tecnologías comenzaron a popularizarse a mediados de los 90 y su introducción en los programas de formación revolucionó el sistema pedagógico. La empresa, como “organismo vivo” tenía que adaptarse a estos nuevos sistemas que no sólo afectaban a las líneas estratégicas de las organizaciones empresariales sino a los medios que utilizaban para mejorar sus estrategias. También las herramientas utilizadas para la formación de técnicos y directivos debían adaptarse y mejorarse con los nuevos avances tecnológicos e informáticos.

Del modelo clásico de enseñanza mediante la exposición magistral de un tema (vigente y en algunos casos válido) ante un auditorio pasivo, se fue pasando a modelos participativos de formación, sobre todo en los entrenamientos profesionales.

Comenzaron a impartirse programas de ejercitación y aprendizaje que proporcionaban secuencias de ejercicios para desarrollar el conocimiento, simulaciones interactivas en las que la persona podía interactuar con un modelo más o menos real del mundo y sistemas multimedia que añadían sonidos, voz, música e imágenes a los textos. En Estados Unidos incluso surgieron universidades virtuales como la Athena University, accesible solamente a través de internet. También apareció el correo electrónico y las redes de información como instrumentos de mejora de la formación en la empresa.

La Enseñanza Asistida por Ordenador (EAO) fue una de las metodologías más revolucionarias puesto que basaba su actua-

ción en la formación no presencial o a distancia. Este sistema aportaba varios aspectos positivos para el alumnado ya que era flexible en tiempo y lugar, permitía al estudiante marcar su propio ritmo, reducía el tiempo de formación, permitía resolver dudas en el puesto de trabajo y, además, era más barata.

La Universitat Oberta de Catalunya (U.O.C.) fue una de las primeras instituciones en aplicar estas nuevas tecnologías de formación no presencial. Comenzó a funcionar en 1995 con 200 alumnos distribuidos en centros piloto de Psico-pedagogía y Ciencias Empresariales. Desde casa y a través del ordenador, los cibernautas podían hacer consultas a los profesores, poner anuncios en un “corcho electrónico” o mantener una charla en un marco virtual. La web de la UOC permitía que el estudiante tuviera al momento toda la información necesaria sobre la universidad y también que accediera directamente a las autopistas de información por internet. Este centro también fue pionero en lanzar los libros de texto electrónicos en soporte CD-Rom que permitían acceder a la información con imágenes, sonido e interactividad, con la posibilidad de interrelacionar temas y accesos pedagógicos que estimulaban la curiosidad del alumno. A pesar de los avances, esta universidad no quiso hacer desaparecer por completo la presencia física y reunía a los alumnos al menos dos veces por semestre.

También la Universidad Nacional de Educación a distancia (UNED) apostó desde sus inicios por la tele-enseñanza y transmitía diariamente por el satélite Hispasat conferencias y montajes audiovisuales que se podían recibir con una antena parabólica.

En resumen, se puede decir que nació un nuevo tipo de universidad, la universidad virtual, cuyo modelo comunicativo estaba basado en las posibilidades que ofrecía internet. También

la actividad de formación empresarial se inició en la formación interactiva y por internet, si bien en un principio se apoyó más en la EAO. Este tipo de formación se utilizaba en combinación con la formación presencial sobre todo en aquellas empresas que tenían muchos puntos de servicio o venta dispersos en una gran zona geográfica.



❖ 10 EL FUTURO DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL.

10.1 Formación empresarial y nuevas tecnologías

La empresa concebida como “organismo vivo” debe adaptarse a la realidad que la rodea. Frente a nuevas circunstancias, la organización debe ponerse en consonancia con su entorno, por lo que se pueden plantear dos posibilidades: la propia innovación o la asimilación de experiencias procedentes de otras organizaciones. Existe, por tanto, la posibilidad, por tanto, de “inventar” o de “copiar”.

La aparición de nuevas tecnologías no sólo debe afectar a las líneas estratégicas de las organizaciones sino que tiene que incidir en los remedios que utilizan para poder mejorar sus habilidades. En este sentido, las herramientas utilizadas para la formación de técnicos y directivos deben adaptarse y mejorarse con los nuevos avances tecnológicos e informáticos.

Hasta principios de los años 90 la formación no se concebía más que a través de métodos presenciales. Los alumnos se reunían en un aula y durante el transcurso de la clase escuchaban al profesor que se centraba en realizar una exposición teórica. La mayor parte del tiempo los estudiantes se limitaban a tomar notas aunque también tenían la oportunidad de hacer preguntas. Este método, conocido como clase magistral, se utilizó durante décadas en las universidades y centros de formación pero a mediados de los 80 comenzó a ser objeto de numerosas críticas. Sus detractores argumentaban que este tipo de enseñanza se basaba en la pasividad del alumnado y era poco efectiva en cuanto a transmisión de conocimientos puesto que se dirigía a un grupo masivo de estudiantes que se limitaban a escuchar y

tomar notas de forma pasiva mientras el docente desarrollaba su discurso.⁶⁸

En este sentido, se afirmaba que los alumnos podían encontrar la información que les suministraba el profesor en una biblioteca obteniendo una calidad incluso superior a la que aportaban los apuntes tomados durante las clases. Además, la mayor parte de la materia se transmitía estructurada en temas que el alumno se limitaba a memorizar.

Pero también muchos autores defendían los beneficios de este tipo de lecciones. Pujol y Fons⁶⁹ consideraban que la clase magistral era un buen medio para hacer accesibles a los estudiantes aquellas disciplinas cuyo estudio les resultaría desalentador si fueran abordadas sin la asistencia del profesor. También alegaban que eran una forma de capacitar al estudiante para la ampliación de la materia a través de una primera explicación y que generalmente el profesor ofrecía una visión más equilibrada y sintética que la que aparecía en los libros de texto, en unos casos por el exceso de bibliografía y en otros por defecto.

Román Sánchez y J.M. Musitu, por su parte, aseguraban que este tipo de enseñanza tenía una función motivadora para con los alumnos⁷⁰, ya que éstos podían ser motivados por quienes ya eran expertos en el conocimiento de una determinada disciplina.

En cualquier caso, la irrupción de las nuevas tecnologías puso al servicio de la educación nuevas expectativas de cambio, permitiendo acomodar las necesidades estratégicas de la organiza-

68. Pujol, J. y Fons, M. "Métodos de Enseñanza Universitaria". Pamplona, 1970

69. Pujol, J. y Fons, M. "Métodos de Enseñanza Universitaria". Pamplona, 1970

70. Sánchez, R., Musitu Ochoa, J.M. y otros "Métodos activos para enseñanzas medias y universitarias" Ediciones Cincel. Madrid, 1987.

ción a un contexto dominado por la incertidumbre. El modelo tradicional de formación pasó de ser únicamente presencial a realizarse a distancia y hoy en día todos los centros dedicados al campo de la educación superior y de la formación empresarial y profesional ofrecen cursos no sólo en la modalidad tradicional de aulas físicas, sino también a través de lo que se conoce como aulas virtuales. Ya no se trata sólo de saber enseñar o hacer comprender una materia, sino de convivir con la tecnología como herramienta para las labores cotidianas, fomentando la investigación y el autoaprendizaje del estudiante.

El primer paso hacia este nuevo escenario de educación a distancia fue la Enseñanza Asistida por Ordenador (EAO). Este sistema comenzó a utilizarse en organizaciones que se encontraban en fase de normalización de procesos y con usuarios en diferentes áreas geográficas, como una herramienta que aseguraba la realización de contenidos idénticos a los que el trabajador empleaba en el desarrollo diario y real de sus funciones. Se utilizaba en el puesto de trabajo y no se permitía su utilización fuera de lugares ajenos al centro de trabajo. Pero la EAO marcaba ya el inicio de una flexibilidad hasta entonces inexistente, puesto que permitía marcar el tiempo de realización en función de las disponibilidades y capacidades del usuario.

10.1.1 El e-learning

El e-learning o aprendizaje electrónico es uno de los métodos de formación más utilizados y extendidos. Esta modalidad de enseñanza consiste en el diseño, puesta en práctica y evaluación de un curso o plan formativo desarrollado a través de redes de ordenadores. Puede definirse como una educación o formación ofrecida a individuos que están geográficamente dispersos o separados o que interactúan en tiempos diferidos del docente empleando los recursos informáticos. Se caracteriza porque el proceso formati-

vo tiene lugar a través de un entorno virtual donde se produce la interacción profesor-alumno y también las actividades de los estudiantes con los materiales de aprendizaje⁷¹.

El e-learning tiene su origen en la educación a distancia, un método formativo que ya se utilizaba en algunos monasterios durante la Edad Media a través del correo ordinario. Según Mababu⁷², desde entonces la educación a distancia ha progresado en tres etapas:

- 1.- Imprenta. Los textos impresos se enviaban por correo postal. En este tipo de instrucción la interacción entre alumno y docente era muy reducida y la comunicación nunca se producía en tiempo real.
- 2.- Multimedia. Comenzó a desarrollarse en la década de los 60 y seguía utilizando el correo postal para el envío de la información aunque ya se incluían las tutorías telefónicas. Los materiales ya eran multimedia (textos, sonidos, imágenes, animación y vídeo) y de difusión masiva. También se utilizaban otros soportes como el casete de audio o la cinta de vídeo. Aunque la comunicación tampoco se producía en tiempo real, la interacción entre el profesor y el estudiante era más elevada que en la etapa anterior.
- 3.- TIC o tele formación. Durante la década de los 90 tiene lugar una gran explosión de este tipo de enseñanza. La

71. Area, M. y Adell, J. “*e-Learning: Enseñar y aprender en espacios virtuales*”. Pags.391-424. En J. De Pablos (Coord): “*Tecnología educativa. La formación del profesorado en la era de internet*”. Algibe (Málaga), 2009.

72. Mababu, R. “Entorno Virtual de Aprendizaje. Las plataformas de e-learning en el contexto de la Sociedad de la Información”. Red digital: Revista de Tecnologías de la Información y Comunicación Educativas. 2003, Madrid. Disponible en: <http://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/aprendizaje-plataformas-learning-contexto-200498>

principal novedad es la facilidad en la creación, almacenamiento y distribución de la información, así como el medio de envío que tiene lugar a través de telecomunicaciones vía televisión (satélite y cable) y ordenador con videoconferencia (vía RDSI, fibras ópticas, etc.). Es importante señalar que en esta época la comunicación tiene lugar básicamente en tiempo real, lo que produce un alto grado de interacción, aunque también existen medios que permiten hacerlo asincrónicamente como el correo electrónico o el debate en lista de distribución. Los soportes no varían excesivamente ya que siguen utilizándose materiales multimedia y de difusión masiva como casete de audio o cinta de vídeo. Pero el gran impulso de este sistema fue, sin duda, la aparición de internet ya que los entornos virtuales de aprendizaje que ofrecen las plataformas de tele formación en internet/intranet se gestaron durante esta etapa.

Richard Mababu destaca también que el aprendizaje electrónico se define por cinco características principales:

- Separación física entre profesor y alumno, ubicados en sitios geográficamente distintos.
- Uso de soporte tecnológico para asegurar la comunicación entre profesor y alumno.
- Existencia de comunicación bilateral tanto a tiempo real (síncrona) como en momentos distintos (asíncrona) de manera que se establezca retroalimentación entre profesor y alumno.
- La formación personalizada está garantizada.

- Posibilidad de incorporación de los avances tecnológicos y su uso sistemático en el proceso.

En los últimos años ha tenido lugar un rápido crecimiento de la educación bajo la modalidad de e-learning tanto en España como en el resto del mundo debido al avance de la sociedad de la información y de las telecomunicaciones. Este avance también se ha visto favorecido por la reducción del precio de los ordenadores y de las telecomunicaciones; por la familiaridad de las generaciones más jóvenes con internet, la cultura digital y la telefonía móvil; porque se utilizan interfaces más amigables como los materiales multimedia y por la facilidad y mejoría en el acceso a la tecnología de las redes (ADSL, wifi, 3G, etc.) y por la generalización de las tecnologías de la información y la comunicación en los hogares, en las escuelas, en las universidades, en las empresas, en los centros culturales y demás instituciones sociales⁷³.

Desde un punto de vista general, las ventajas del e-learning se podrían agrupar en⁷⁴:

- Es un método centrado en el usuario, que le permite revisar el material cuando él lo considere conveniente y seguir su propio ritmo de aprendizaje.
- Flexibilidad horaria. Está disponible 24 horas al día, 7 días a la semana-

73. Area, M. y Adell, J. “*e-Learning: Enseñar y aprender en espacios virtuales*”. Pags.391-424. En J. De Pablos (Coord): “*Tecnología educativa. La formación del profesorado en la era de internet*”. Algibe (Málaga), 2009.

74. Hornos Barranco, M., Montes Sodado, R., Hurtado Torres, M.V., Abad Grau, M.M., “E-learning: nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa”. Universidad de Granada. Granada, 2009. Disponible en http://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/files/elearn_efsi04.pdf

- Independencia geográfica. Es un método especialmente adecuado para formar a grupos geográficamente dispersos, aprovechando la accesibilidad de internet.
- Ahorro de costes y tiempo. Al no ser necesario que tutor y estudiantes estén en el mismo lugar, se eliminan los desplazamientos, por lo que el curso se puede distribuir a mayor escala.
- Sesiones más cortas y fáciles de asimilar. Los contenidos se estructuran en pequeños bloques denominados cápsulas de conocimiento repartidas en varios días o semanas, lo que facilita su asimilación.
- Mayor tasa de retención. Mientras que la ratio de retención media para clases presenciales tradicionales ronda el 58%, una experiencia e-learning incrementa la ratio entre un 25% y un 60%, alcanzándose tasas de retención que oscilan entre el 72,5% y el 92,8%.
- Contenidos más actualizados. La tecnología web permite hacer cambios continuamente y de forma instantánea en las unidades que componen el material didáctico, por lo que estos materiales suelen estar más actualizados que los libros de texto.
- Mayor interacción entre los estudiantes. Un buen entorno online interactivo facilita la comunicación entre los distintos participantes a través de herramientas como estudio de casos, juegos de rol, simulaciones, adiestramiento personalizado, grupos de discusión, etc.
- Estimula el razonamiento crítico. El hecho de que los tutores no monopolicen tanto la atención y de que se fomente

la interacción entre compañeros hace que los estudiantes se sientan más predispuestos a plantearse determinadas cuestiones relacionadas con la información suministrada.

- Menor temor a cometer errores. Este sistema intimida menos a los alumnos a la hora de participar ya que reduce el miedo a equivocarse en público. Esto es particularmente valioso cuando se intentan aprender habilidades directivas tales como liderazgo y toma de decisiones.

El e-learning también tiene importantes beneficios para las empresas, especialmente en todo lo referente a la formación continua de los empleados, ya que proporciona una formación más rápida y eficaz y permite acceder en cualquier momento a los materiales actualizados. Así, la información puede ser consultada justo cuando se necesita. También mejora la productividad de los trabajadores puesto que evita la pérdida de horas de trabajo por desplazamientos al poder recibir la formación en el puesto de trabajo.

Un elemento importante a tener en cuenta, especialmente en tiempos de crisis económica, es que este sistema reduce considerablemente el gasto de formación. Las empresas pueden ahorrar entre un 50% y un 70% al sustituir la formación presencial por el e-learning, ya que en el primer caso los gastos por desplazamiento y dietas pueden llegar a constituir el 60% de los costes del programa de formación⁷⁵.

Asimismo, este método de formación permite acortar el tiempo de adaptación de los nuevos empleados y crear comunidades

75. Hornos Barranco, M., Montes Sodado, R., Hurtado Torres, M.V., Abad Grau, M.M., "E-learning: nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa". Universidad de Granada. Granada, 2009. Disponible en http://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/files/learn_efsi04.pdf

formativas entre diferentes colectivos relacionados con la actividad de la empresa (clientes, trabajadores, proveedores, socios, etc.)

Sin embargo, tras el entusiasmo inicial y unos años de euforia, algunos autores empezaron a señalar que el e-learning no estaba respondiendo a las expectativas que había creado debido a las dificultades e inconvenientes que este sistema comportaba. Por ejemplo, la ausencia de contacto humano dificultaba sentirse parte de una comunidad educativa. Además, el alumno necesitaba un alto grado de motivación para seguir un curso online⁷⁶ Tal y como señala Antonio Bartolomé “el e-learning ha pretendido aplicar un modelo que se ha mostrado eficaz para ciertas situaciones pero que conlleva ciertos límites a una gran masa de población que no poseía las características adecuadas para llevar adelante un aprendizaje basado en dicho modelo”⁷⁷.

Este fracaso parecía tener sus causas en los siguientes factores⁷⁸:

- La mayoría de los estudiantes carece de las competencias necesarias (habilidades de lecto-escritura, capacidad de auto-organizar el trabajo, iniciativa personal...) y de las características psicológicas adecuadas (estilo cognitivo más próximo a la dependencia de campo) para este modelo formativo.

76. Pascual, M^a Pau. “El blended learning reduce el ahorro de la formación online pero gana calidad. Educaweb, 69. Octubre de 2003- Disponible en: www.educaerb.com/esp/servicios/monografico/formacionvirtual/1181108.asp

77. Bartolomé, Antonio. “Universidades en la Red. ¿Universidad presencial o virtual?” Crítica LII. Número 896. Pp.34-38. Disponible en: www.lmi.ub.es/personal/bartolome/articuloshtml/bartolomeSPcritica02.pdf

78. Alemany Martínez, Dolores. “Blended learning: modelo virtual-presencial de aprendizaje y su aplicación en entornos educativos”. I Congreso Internacional Escuela y TIC. IV Forum Novadors. Más allá del software libre. Universidad de Alicante. Disponible en:

- Los diseños de e-learning tienden a olvidar los aspectos emocionales, pese a que éstos actúan de forma muy poderosa sobre los procesos de aprendizaje. La ausencia de contacto humano dificulta sentirse parte de una comunidad educativa.
- La falta de formación del profesorado a la hora de intervenir en la didáctica de un nuevo medio así como las herramientas impuestas independientemente del contenido del curso o de las competencias a desarrollar.
- Disminución de la calidad de la oferta educativa en el entorno del e-learning porque los desarrollos se han basado en las necesidades de las instituciones más que en las de sus usuarios: los alumnos y los profesores.

Así, a principios de la década de los 2000 surgió la necesidad de crear un nuevo modelo que se materializó en un sistema de aprendizaje mixto conocido como b-learning (blended learning).

10.1.2 El b-learning

El blended-learning, también llamado docencia mixta o formación combinada, consiste en un proceso docente semipresencial que incluye tanto clases presenciales como actividades de e-learning.

En este modelo, el aula virtual no es sólo un recurso de apoyo a la enseñanza presencial, sino también un espacio en el que el docente genera y desarrolla diferentes acciones para que sus alumnos aprendan: formula preguntas, plantea trabajos, abre debates . La principal novedad del b-learning reside en las formas de trabajo, comunicación, tutorización y procesos interacción entre el profesor y el alumno.

No en vano, la enseñanza semipresencial requiere que el docente planifique y desarrolle procesos educativos en los que se superponen tiempo y tareas que tienen lugar en el aula física o en el virtual sin que se produzcan incoherencias entre unas y otras. Además, el profesor debe elaborar materiales y actividades que el estudiante pueda desarrollar de forma autónoma fuera del contexto de clase tradicional⁷⁹.

Aunque en la actualidad se combina con el uso de nuevas tecnologías, el b-learning no es un concepto nuevo. Tal y como señala Mark Brodsky durante años se han combinado las clases magistrales con el asesoramiento, las tutorías, los ejercicios, los estudios de caso, los juegos de rol o las grabaciones de vídeo y audio⁸⁰.

Al ser una fórmula mixta, el b-learning combina las ventajas que se le atribuyen al e-learning con las de la formación presencial. Por eso, este sistema permite al alumno realizar un trabajo autónomo otorgándole mayor flexibilidad temporal, elimina las barreras espaciales y reduce los costes acarreados por los desplazamientos. Además, los estudiantes pueden beneficiarse del abundante material disponible en internet y compartirlo de modo abierto.

Por otro lado, permite una interacción “*face to face*” que incrementa la motivación de los participantes, facilita el establecimiento de vínculos y ofrece la posibilidad de realizar actividades complicadas de manera puramente virtual. Aunque este tipo de formación no es tan barata como el e-learning, resulta rentable para las empresas porque es más económica que la fórmula presencial.

79. Area, M. y Adell, J. “El e-learning: Enseñar y aprender en espacios virtuales”. En J. De Pablos (Coord.): Tecnología Educativa. “La formación del profesorado en la era de internet”. Pp.391-424. Algibe (Málaga), 2009.

80. Brodsky, Mark W. “Four blended learning blunders and how to avoid them”. Learning circuits. Noviembre de 2003. Disponible en: www.astd.org/ASTD/Publications/LearningCircuits/2003/nov2003/learn.html

A pesar de sus muchas ventajas, también tiene algunos inconvenientes. Entre ellos, que determinados estudiantes no cuentan con el equipo o las conexiones adecuadas para hacer uso del aula virtual. Además, este tipo de enseñanza puede incrementar la brecha generacional entre los potenciales alumnos y docentes puesto que existen personas que aún no están lo suficientemente familiarizadas con la tecnología como para introducirla en su plan de estudios. En este sentido, los alumnos acostumbrados a estudiar mediante la fórmula presencial pueden sentirse desmotivados y fuera del grupo.

Después de internet, la tecnología ha seguido avanzando hasta integrarse en la vida cotidiana de los ciudadanos. El acceso a la red es ya prácticamente universal a través de dispositivos móviles que a través de redes inalámbricas han dado lugar a un nuevo paradigma educativo que va un paso más allá que la web 2.0: el mobile learning.

10.1.3 El m-learning

Se trata del aprendizaje que se realiza a través del teléfono móvil o la tableta. Cada vez más universidades y centros de formación están introduciendo esta metodología en sus planes de estudio. Según el Mobile Education Landscape Report de GSMA el incremento de teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles indica que estos dispositivos empiezan a ser una plataforma de aprendizaje adecuada para una parte significativa del mercado de la enseñanza⁸¹.

81. "La Universidad en el bolsillo: el campus virtual para dispositivos móviles". Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en: http://www.uoc.edu/portal/es/sala-de-premsa/actualitat/noticies/2011/noticia_165/noticia_165.html

Así, el m-learning se puede definir como “una nueva forma de educación creada a partir de la conjunción entre el e-learning y la utilización de ‘*smart devices*’ o dispositivos móviles inteligentes (pda’s, smartphones, Ipods, pocket PCs, teléfonos móviles 3G, consolas,) y que se fundamente en la posibilidad que nos ofrecen estos nuevos dispositivos de combinar la movilidad geográfica con la virtual, lo cual permite aprender dentro de un contexto, en el momento en que se necesita y explorando y solicitando la información precisa que se necesita saber”⁸².

En definitiva, este modelo permite dar continuidad al proceso educativo utilizando dispositivos pequeños que ofrecen las mismas funcionalidades que un ordenador. En base a lo dicho, el mobile learning podría considerarse como una forma de aprendizaje personal que nunca termina ya que elimina todas las dependencias de lugar o espacio. Logra transferir los límites del aula permitiendo acceder al conocimiento cuando el usuario lo necesite y ofreciendo la libertad de capturar los pensamientos justo cuando la inspiración llegue. Gracias a la libertad que confieren estos dispositivos, los alumnos pueden introducirse y observar el entorno objeto de estudio realizando un aprendizaje exploratorio en vez de estudiar el tema a través de libros académicos.

Entre las ventajas de este sistema educativo destaca su flexibilidad en el aprendizaje ya que el estudiante puede acceder al material disponible en el aula virtual cuando y donde quiera gracias a una navegación sencilla y adaptada por el propio usuario. Dado que el alumno suele llevar siempre consigo su smartphone, le resulta muy fácil disponer del material en cualquier

82. “Mobile Learning, Análisis prospectivo de las potencialidades asociadas al Mobile Learning”. Elaborado por ISEA S.Coop. Enero de 2009. Disponible en: http://www.iseamcc.net/eISEA/Vigilancia_tecnologica/informe_4.pdf

momento. Y el material puede ser muy diverso pues los terminales inteligentes no sólo permiten visionar un video o leer un determinado contenido sino que incorporan herramientas que permiten novedosos usos como la geolocalización. La utilización de los dispositivos móviles posibilita, además, la interacción inmediata entre alumno y profesor facilitando la adecuada comprensión de determinadas lecciones y temas.

El mercado del m-learning ha experimentado un gran avance durante los últimos años, si bien todavía no ha acabado de cuajar debido a la escasa conexión que ofrecen las operadoras de telefónica o por la limitada duración de las baterías que llevan insertadas este tipo de dispositivos. El reciente desarrollo de tablets con un sistema operativo especial abre aún más las puertas de estos terminales. Al mismo tiempo que desciende su precio aumenta su desarrollo para un tipo de formación⁸³. Por otro lado, las tablets suelen tener pantallas más grandes en las que es más fácil leer un texto mediano mientras que en algunos teléfonos el lector tiene que estar desplazándose a través del texto para poder leerlo.

10.1.4 Tendencias emergentes en formación con TIC

En los últimos años se ha producido un cambio extraordinario en el ámbito de la formación. Durante muchas décadas la tecnología disponible en el aula había cambiado muy poco. Los libros de texto, las pizarras, las enciclopedias y los cuadernos formaban parte del día a día de todos los actores implicados en la enseñanza y el aprendizaje y las tecnologías de la información y la comunicación eran prácticamente invisibles para

83. Oliva, Rafa. “¿Tablet o smartphone para e-learning? He ahí la cuestión. Encuentro de Educación 2012-2013. Disponible en: <http://encuentro.educared.org/profiles/blogs/tablet-o-smartphone-para-e>

los docentes. Recientemente este entorno ha sufrido un avance impensable. Las clases se encuentran hoy repletas de pizarras digitales, ordenadores con conexión a internet, proyectores de vídeo, tablets y dispositivos móviles que permiten al estudiante acceder a la información desde cualquier lugar y a cualquier hora.

Cada día surgen nuevos recursos tecnológicos que en un futuro cercano permitirán nuevos usos y aplicaciones en el área de la formación. Una de las más desarrolladas es la realidad aumentada. A través de esta tecnología, las cámaras de los dispositivos móviles captan imágenes reales a las que se superpone información adicional generada por una aplicación informática. Ya existen algunas aplicaciones de este tipo para el aula en las que los alumnos pueden ver al profesor mostrar en la palma de su mano aquellos objetos 3D (animales, objetos geométricos o edificios) de los que está hablando⁸⁴.

Tanto los blogs como los podcast se han convertido ya en herramientas de uso diario para un gran número de usuarios pero en los últimos años también han comenzado a despuntar otras tecnologías como la narración digital (*digital storytelling*), los juegos educativos, las mashups, los dispositivos sensibles al entorno, la visualización y las multitudes inteligentes.

La televisión es una tecnología aún sin explotar pero pronto la veremos integrarse de forma masiva en los nuevos estilos de enseñanza y aprendizaje. Además de contar con una definición prácticamente impecable y un tamaño considerable, las nuevas pantallas integran conexión a internet con aplicaciones preins-

84. Ruipérez, G. "Tecnologías emergentes en e-learning". SCOPEO, El observatorio de la Formación en Red. Coletín SCOPEO nº 51, Octubre de 2011. Disponible en: <http://scopeo.usal.es/enfoque-bol-51-tecnologias-emergentes-en-el-elearning/>

taladas como Youtube, Twitter o Picasa que pueden suponer un paso más en el futuro de la formación a distancia.

Según apunta Ruipérez, el descubrimiento del grafeno abrirá escenarios tecnológicos altamente innovadores. Gracias a este material transparente mejor conductor de la electricidad que el cobre y cien veces más duro que el acero, se podrán fabricar pantallas táctiles autoadhesivas extrafinas con conexión a internet que se podrán adherir a cualquier objeto de uso cotidiano dando lugar al llamado ‘internet de las cosas’ donde la mayoría de los objetos que nos rodean estarían conectados a internet e interactuando entre sí.

10.2 Educación en nuevos valores

Es indudable que los avances tecnológicos han producido importantes cambios en las organizaciones. La continua automatización de los procesos, la reducción de los ciclos de los productos, los incrementos de productividad y competitividad establecen nuevas condiciones para la empresa. Pero el futuro de la formación empresarial no pasa sólo por el volumen y repercusión de los cambios tecnológicos sino también por la velocidad con la que se producen estos cambios. La celeridad es tan grande que las compañías deben ser mucho más flexibles y adaptables a las condiciones cambiantes que los mercados requieren. En otras palabras, los directivos del siglo XXI se enfrentan a una coyuntura donde hacer un plan a más de un año puede no tener sentido.

En este entorno cambiante, la formación empresarial cada vez incide más en el factor humano de los directivos otorgando especial importancia a las habilidades, comportamientos y actitudes. El objetivo de los nuevos dirigentes es desterrar por completo el rol de jefe y aprender a convertirse en verdaderos

líderes. Luis Huete, profesor de IESE Business School, señala que la gestión empresarial no puede dejar de ser sensible y entender la forma en la que funcionan las personas⁸⁵.

“A los directivos no les basta la competencia profesional para hacer bien su trabajo. A ésta han de sumar un buen expediente de valores humanos. Los dos términos, competencia y valores, se complementan y refuerzan. Cuando coexisten el resultado es espléndido: un directivo resolutivo, con temple, visión, carisma y vocación de servicio”, señala Huete.

La firma especializada en la búsqueda y selección de alta dirección Michael Page Executive Search afirma que un buen directivo debe tener compromiso ético y comprender que sus decisiones impactan en su entorno. Por eso recalca que es importante que sea un profesional rápido, eficaz en la toma de decisiones, imparcial y autocrítico con su trabajo. Asimismo, considera fundamental que practique la escucha activa, que sea accesible y capaz de detectar, atraer y retener el talento, delegar en sus subordinados y hacerles sentir que son dueños de su propio trabajo⁸⁶.

Pero no sólo eso, un buen jefe debe contar con inteligencia emocional y formarse en habilidades sociales con el objetivo de ser una persona carismática, empática y con capacidades de negociación. El talento ejecutivo de un directivo implica la capacidad para descubrir los talentos y habilidades de las personas a las que dirige, en definitiva, motivarlas para “hacerlas hacer”. Debe buscar que las personas desarrollen todo su po-

85. Huete, Luis. “Las emociones influyen en la calidad de las decisiones”. Canal CEO. Disponible en: <http://www.canalceo.com/luis-huete-valores-humanos-tarea-directiva/>

86. Informe Michael Page Executive Search. “El directivo del siglo XXI: Experiencia internacional, compromiso ético y visión de negocio”. Disponible en: <http://expertosenseleccion.es/el-directivo-del-siglo-xxi-experiencia-internacional-compromiso-etico-y-vision-de-negocio/>

tencial, que interioricen la misión de la organización y, al mismo tiempo, preocuparse de satisfacer las necesidades reales de sus miembros.

Una condición indispensable para conseguir todo lo expuesto es que la actitud del directivo sea ejemplar. Así conseguirá ganarse la autoridad. En este punto hay que distinguir entre el poder formal que un determinado puesto confiere a una persona para hacer cumplir sus mandatos y la autoridad que esa persona puede o no tener y por la cual sus órdenes son acatadas sin coacción. Un directivo va ganando autoridad a medida que va usando correctamente el poder de que dispone⁸⁷.

Jim Collins asegura que los mejores ejecutivos son aquellos que muestran grandes dosis de humildad. Según este autor, un buen líder tiene que huir de la adulación pública y estar dispuesto a aprender en todo momento. Esto propicia la objetividad y refuerza la función directiva⁸⁸.

Sin embargo, los directivos del siglo XXI tampoco pueden dejar de lado los conocimientos. Las compañías cada vez valoran más la experiencia internacional, el nivel de idiomas, las habilidades tecnológicas y la experiencia profesional conforme a su puesto.

10.3 Nuevas áreas formativas que deben cubrir las empresas

Cada vez más empresas conciben la formación continua de sus empleados como una inversión, es decir, como parte integral de una estrategia que les ayuda a mantener la competitividad en el mercado. Pero para que la formación sea beneficiosa debe

87. Abadía, Valentín. "Dimensiones de la función directiva". Disponible en: <http://webdiis.unizar.es/~jamarro/IEPI/cursolIEPI/transparencias/IngenieroDirectivoTexto.pdf>

88. Collins, Jim. "Empresas que sobresalen (Good to great)". Ediciones gestión 2000. Madrid, 2006.

responder a una serie de condiciones, es decir, formar parte de un proceso secuencial y lógico cuyo primer y principal paso sea reconocer las necesidades reales de la empresa y donde, además, se tenga en cuenta tanto el estado actual de la organización (utilización de equipos, coste de materiales, calidad del producto) como el proyecto que la organización necesitará para poder manejar las futuras tecnologías y los cambios requeridos en las características de los trabajadores⁸⁹.

Por eso, la formación es cada vez más “a la carta”, es decir, específica para cada empresa a través de cursos ‘*in company training*’ para conseguir objetivos específicos acordes a la realidad de las exigencias competitivas que se preparan de cara al futuro. En definitiva, el futuro de la formación empresarial pasa por detectar y definir las necesidades de las organizaciones y diseñar soluciones concretas para cubrir cada una de ellas. Al mismo tiempo, la formación abierta o estandarizada debe incrementar su flexibilidad para ser capaz de adaptarse constantemente a la evolución de las necesidades.

Como ya se ha comentado, durante los últimos años no ha parado de crecer la formación relativa a habilidades, conocimientos y actitudes y se prevé que esta tendencia continúe aumentando. De cara a los altos ejecutivos las organizaciones tienden a fomentar áreas formativas de liderazgo, habilidades directivas y delegación, aunque también quedan resaltadas las áreas de estrategia y *benchmarking*, organización y visión global, capacidad estratégica global y visión de internacionalización. También se confiere especial importancia a los conocimientos de marketing, publicidad y nuevos mercados debido a la globalización en la que desempeñan su labor las empresas que exi-

89. Llorens, Susana. “Detección de necesidades formativas: una clasificación de instrumentos”. Disponible en: <http://ldiazvi.webs.ull.es/detnecfor.pdf>

gen contar con conocimientos de mercados alternativos para la toma de decisiones que contribuyan a las estrategias expansivas de las compañías.

De cara al futuro se seguirá manteniendo la importancia de la formación en nuevas tecnologías. Las profesiones y oficios de la sociedad del conocimiento tienen un importante contenido técnico y cada vez es mayor el número de ocupaciones de alta tecnología. Cada día las competencias que exige esta sociedad son más sofisticadas dado que las industrias más dinámicas son las de la inteligencia: biotecnología, informática, microelectrónica, telecomunicaciones, robótica, etc ⁹⁰

Hay que tener en cuenta que en la formación los límites espaciales han desaparecido. Las aulas se han trasladado a la mano de los alumnos gracias al desarrollo de los smartphones y tablets. Su uso hace que cada vez sea más necesario un nuevo enfoque en las metodologías y en la forma de enseñar. No en vano, una de las formaciones más solicitadas en el último año por parte de las empresas se centra en el desarrollo de aplicaciones móviles.

Por otro lado, el marketing y el diseño gráfico también tienen un gran potencial en cuanto a formación se refiere. Estas disciplinas acumulan gran parte de las acciones comerciales de la empresa y también son responsables de la imagen de la organización de cara al exterior, algo que influye muy positivamente en venta de productos.

90. Cardona, Guillermo. "Tendencias educativas para el siglo XXI. Educación virtual, online y @learning, elementos para la discusión. Edutec. Disponible en: <http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec15/car.htm>

10.4 Formación en tiempos de crisis.

El valor de un profesional se mide tanto por la experiencia adquirida como por la formación recibida. Esta última es especialmente importante para que los empleados no se queden desactualizados, especialmente en un entorno donde la tecnología avanza con tanta rapidez. Conscientes de ello, muchas empresas ponen en marcha sus propios planes de formación. Sin embargo, la formación empresarial está siempre relacionada con el entorno económico en el que las organizaciones desarrollan su actividad y en épocas de crisis como la actual las compañías tienden a reducir todos estos programas con el objetivo de ahorrar. De hecho, en épocas de coyuntura económica la formación interna es una de las primeras partidas que se recorta, junto al presupuesto destinado a la publicidad.

En concreto, el 60,2% de las empresas españolas redujo la inversión dedicada a la formación de sus empleados en 2013, según un estudio elaborado por Adecco Training⁹¹. En otras palabras, seis de cada diez empresas españolas reconoce que en 2013 redujo su presupuesto de formación interna y sólo el 39,8% de las compañías consultadas afirma haber aumentado este presupuesto con respecto al año anterior. El porcentaje no ha dejado de crecer desde que comenzó la crisis en 2008 y muchas compañías acumulan varios ejercicios de recortes en esta área. Paradójicamente, el 84% de los encuestados considera la formación una parte estratégica de su compañía.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son las que más afectadas se han visto por la situación económica y, por tanto, las que más han reducido (o incluso cancelado) el presupuesto

91. "Encuesta Adecco Training: tendencias en la formación para el empleo 2014". Disponible en: http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/555.pdf

destinado a formación. Sin embargo, se observa un comportamiento más estable entre las multinacionales, las empresas medianas y grandes (particularmente estas últimas) y las empresas pertenecientes a sectores intensivos en conocimiento.

Y es que en entornos tan complicados como el actual, las empresas buscan cursos que repercutan directamente en la cuenta de resultados. Por eso, el 40% de la inversión destinada en 2013 a programas formativos se destinó a disciplinas íntimamente ligadas a aumentar la productividad o las ventas. En primer lugar, las habilidades sectoriales, después los idiomas (debido a la necesidad de entrar en nuevos mercados) y también la formación en ventas. De cara a 2014 se prevé que las habilidades comerciales, la productividad y la motivación sean los aspectos en los que más incidan las empresas españolas.

Por otro lado, la mayoría de las empresas duplicaron sus esfuerzos para medir el retorno de la inversión de los programas formativos. El informe de Adecco Training revela que el 63,8% de las empresas se preocupó por conocer los beneficios que obtiene de la formación impartida a sus trabajadores frente al 36,2% que no lo hizo.

Asimismo, las organizaciones se han dado cuenta de que necesitan actualizarse y gestionar los recursos de los que disponen de forma más eficiente. Por eso, y con el objetivo de ahorrar, las empresas también han incrementado el porcentaje de formación interna y han reducido la externalización. De hecho, casi el 80% de la formación se ha realizado en el interior de las empresas en 2013.

No es de extrañar que la formación online o las metodologías mixtas estén experimentando un importante incremento de la demanda. La principal razón de este aumento es que resultan más

baratas que la formación presencial pero, además, se adaptan mejor a las necesidades, horarios y tiempos de las organizaciones. En este sentido, el uso de la metodología online/blended supera ya el 29% del total de horas de formación recibidas por el alumno⁹².

Además del ahorro económico, otra de las razones que argumentan las compañías para explicar su menor participación en programas formativos es la dificultad para identificar las necesidades de formación o los proveedores adecuados de la misma. Los recortes mencionados no influyen de forma positiva en la recuperación económica de las empresas. Es precisamente en épocas de crisis económica cuando más necesaria se hace la formación. Gracias a ella, las personas sin empleo tienen más oportunidades de reengancharse y aquellos que tienen trabajo pueden mejorar su productividad y contribuir en mayor medida al negocio de la compañía. Además, para superar los malos tiempos se necesitan innovar y esto implica más conocimiento y una mayor necesidad de formación. Por tanto, la formación debe considerarse como una inversión a largo plazo, algo que en la situación actual supone un hándicap, ya que cualquier resultado necesita materializarse a corto plazo.

No hay que olvidar que la formación empresarial también influye en el bienestar de los trabajadores. La valoración que éstos hace de una compañía suele mejorar cuando perciben que sus habilidades profesionales crecen y ven perspectivas de seguir con este aprendizaje. Esta satisfacción conlleva otros beneficios para el negocio puesto que el empleado adquirirá mayor compromiso con el equipo cuanto más valorado se sienta. Por eso, propiciar la enseñanza interna es un acicate para que los trabajadores se esfuercen a la hora de realizar propuestas innovadoras que pueden tener un retorno positivo.

92. "Informe Formar XXI", realizado por Consultec. Disponible en www.consultec.es

La inversión en recursos humanos y cualificación de los trabajadores es reconocida como uno de los motores esenciales para el crecimiento económico y a nivel europeo, tanto los responsables de elaborar las políticas como los agentes sociales subrayan la necesidad de apoyar y alentar las actividades de formación para trabajadores adultos a través de iniciativas como la Estrategia de Lisboa para el Crecimiento y el Empleo o Europa 2020. Este énfasis responde a una necesidad de conducir Europa hacia una “economía intensiva en conocimiento” centrada en la mejora de las competencias de los trabajadores, la mayor participación de los empleados y la mayor innovación no sólo de los productos y procesos, sino también de la organización del trabajo⁹³.



93. “Preparando la recuperación: formación y cualificación durante la crisis”. European Foundation for the improvement of living and working conditions. Disponible en: www.eurofound.europa.eu/ewco/docs/ewco/tn1010023s_es.pdf



11 MODELOS EUROPEOS DE REFERENCIA PARA EL DISEÑO DE UN NUEVO MARCO DE FORMACIÓN EN ESPAÑA.

11.1 Perspectiva del sistema español.

La educación europea de finales del siglo XX estaba conformada por un gran mosaico de sistemas educativos nacionales. Cada uno de ellos contaba con un método propio en el que la educación se organizaba, se financiaba y se gestionaba de diferente manera. Pero la universalización de la educación estaba destruyendo los cimientos sobre los que se sustentaban los sistemas educativos tradicionales y en casi todos los estados se veía con preocupación el cada vez más evidente desajuste entre el sistema educativo y los resultados obtenidos. Un desorden lógico, teniendo en cuenta que la mayor parte de los sistemas tradicionales se habían configurado durante el siglo XIX al amparo de las primeras sociedades industriales y los regímenes liberales. En un mundo como el europeo en el que los valores cambian continuamente y la educación fluye por muchos caminos diferentes al de las organizaciones escolares, los sistemas educativos diseñados en otro momento histórico se habían quedado atrasados respecto a las nuevas exigencias y métodos dando lugar a una importante crisis sistémica.

Con este panorama, y considerando que la educación era un valor de amplio alcance que incidía no sólo en la dimensión intelectual y técnica de la sociedad sino también en la social, cultural, económica y empresarial, no quedaba más remedio que someter la educación europea a un proceso de renovación que permitiera superar los problemas surgidos tanto a nivel interno como externo. Y es que aunque cada país contaba con su

propio sistema, todos compartían los mismos objetivos: garantizar la universalización de la educación y asegurar la igualdad de oportunidades.

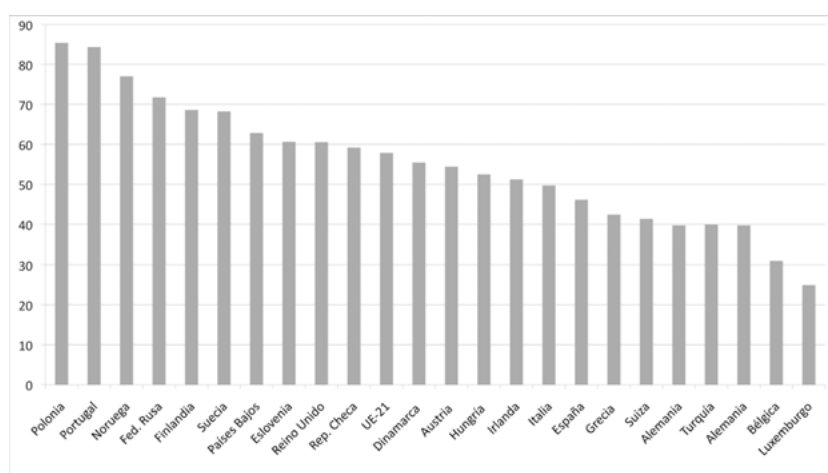
Asimismo, los problemas también eran comunes. El principal talón de Aquiles residía en los bajos resultados obtenidos en la etapa secundaria obligatoria y las elevadas cuotas de fracaso escolar, aunque también existía una débil conexión entre el sistema educativo y el productivo así como las numerosas dificultades derivadas de la entrada masiva de la población inmigrante al sistema escolar. La insuficiente incorporación de las nuevas tecnologías de la información a la actividad didáctica del profesorado, la ruptura de la estabilidad y el orden en las escuelas con la aparición de brotes de violencia también constituían importantes dificultades⁹⁴.

En este contexto de objetivos y problemáticas comunes a todos los países, y en un escenario de convergencia de políticas y actuaciones, Europa se planteó llevar a cabo una reforma de los sistemas de educación superior y comenzó a gestarse el Espacio Europeo de Educación Secundaria (EEES). La puesta en marcha de este plan no fue tarea fácil, entre otras cosas, porque el tamaño de la población estudiantil era y es muy desigual en los países que la conforman: mientras que Liechtenstein, por ejemplo, cuenta con poco más de 750 estudiantes, el alumnado de Rusia ronda los 10.000.000. De hecho, sólo cuatro países adheridos al nuevo Espacio (Rusia, Ucrania, Turquía, Alemania y Reino Unido) aglutinan más del 50% de la población estudiantil del EEES⁹⁵.

94. Prats Cuevas, Joaquim. "Los sistemas educativos de la unión europea. Diversidad de caminos, mismos objetivos". Barcelona, 2008. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2565973>

95. "Informe de aplicación 2012". Espacio Europeo de Educación y Agencia Ejecutiva en el ámbito educativo, audiovisual y cultural. Bruselas, 2012. Disponible en: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/138Es.pdf

España, por su parte, tiene una reducida tasa de entrada en la universidad, comparada con los países mencionados. Tal y como refleja el siguiente gráfico, la tasa de estudiantes universitarios matriculados por primera vez se sitúa en un 46,1%, mientras que en muchos países de nuestro entorno este porcentaje alcanza el 60%⁹⁶:



11.2 Un espacio abierto para la movilidad

Puesto que la educación no aparece como un elemento sustancial ni en los tratados ni en los documentos que configuran los procesos de construcción de la Unión Europea, es importante matizar que el Espacio Europeo de Educación Superior fue el resultado de un proceso de carácter intergubernamental. Su objetivo no era homogeneizar los sistemas de educación superior, sino aumentar su compatibilidad y comparabilidad respetando

96. Pérez García, Francisco y Serrano Martínez, Lorenzo. "Universidad, universitarios y productividad en España". Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) y Fundación BBVA. Madrid, 2012.

su diversidad. Es más, los diseñadores del proceso consideraron que la educación debía seguir siendo responsabilidad individual de cada uno de los países y no quedar sometida a los principios de la subsidiaridad europea⁹⁷.

A pesar de ello, la UE insistió en la conveniencia de establecer un espacio abierto en el que no existieran obstáculos a la movilidad de los estudiantes, titulados, profesores y personal de administración. Desde Bruselas ya se habían puesto en marcha programas transnacionales de formación como Erasmus, Comett, Sócrates y Leonardo pero la idea era ir más allá. De hecho, se trata de uno de los grandes empeños de la máxima autoridad europea que se ha propuesto que en 2020 al menos el 20% de los titulados superiores hayan realizado parte de sus estudios en el extranjero.

Pero para lograr esta meta era necesario crear un sistema de equivalencias y reconocimiento de los estudios cursados en otros países. Y se decidió que esto se llevaría a cabo a través del *European Credit Transfer System* (ECTS). Además de ser la unidad de referencia sobre la que se estructuran los sistemas formativos del nuevo modelo educativo (ver capítulo cinco) el ECTS se concibió como el principal promotor de los intercambios universitarios. A través de él, el trabajo desarrollado por un alumno en cualquiera de las universidades de los estados miembros puede ser reconocido inmediatamente en cuanto a nivel, calidad y relevancia.

Para el grado, la movilidad entre las universidades se estructura principalmente a través de las becas Séneca y Erasmus. Las pri-

97. "El sistema universitario español y el Espacio Europeo de Educación Superior". Disponible en: <http://www.uco.es/organizacion/ees/documentos/normas-documentos/otros/El%20Sistema%20Universitario%20Español%20y%20el%20EEES.pdf>

meras son ayudas económicas que permiten cursar parte de los estudios en una universidad nacional distinta de la de matrícula por un periodo mínimo de un cuatrimestre y máximo de un curso académico, con reconocimiento de los créditos que allí se hayan cursado por la universidad de matrícula. Para participar en esta convocatoria se deben haber superado un mínimo de créditos y alcanzar la nota media que se fija en el expediente académico de la convocatoria.

Las Erasmus, por su parte, son becas de la Administración General del Estado que complementan las establecidas en el programa europeo Erasmus. Están dirigidas a estudiantes que hayan sido seleccionados por las universidades e instituciones de enseñanza superior para participar en la acción de movilidad mediante la cual parte de los estudios universitarios se realizan en una universidad europea distinta de aquella en la que se está matriculado, que reconoce los créditos cursados en la universidad europea. Estas ayudas se conceden directamente a las universidades que se encargan de abonarlas a los beneficiarios de las becas Erasmus matriculados en ellas. Para estas ayudas no hay convocatoria dirigida a los estudiantes, ya que las ayudas se transfieren a las universidades.

Los estudiantes de los últimos cursos de carrera también se pueden beneficiar del programa Faro. A través de estas becas, los alumnos de las diferentes universidades pueden realizar prácticas formativas en empresas de Europa, Asia, Estados Unidos y Canadá. La duración media de cada beca es de siete meses y la selección de candidatos se hace en función de sus méritos y de los perfiles solicitados por las empresas inscritas en el programa. Todas las prácticas están supervisadas por un tutor.

Asimismo, también existen becas de máster para estancias en otras universidades europeas. Estas ayudas tienen por objeto

facilitar la realización de aquellas actividades académicas del máster que se desarrollan en una provincia diferente a la de la universidad de matrícula o, en su caso, en otros países del Espacio Europeo de Educación Superior. El periodo mínimo de duración de la estancia es de una semana y el máximo de 16 semanas. Para acceder a las ayudas hay que estar matriculado en el curso académico para el que se convocan las ayudas, en el máster para el que solicita la ayuda de movilidad y contar con un expediente académico con la nota media en los estudios previos por los que se accede al máster que se indique en la convocatoria.

Los licenciados en estudios de Ciencias Sociales y Humanidades que se matriculen en un máster de dichas disciplinas podrán solicitar becas para realizar el curso en universidades de Estados Unidos a través de un programa realizado en colaboración con la Comisión Fulbright. Para ello, los alumnos deberán estar en posesión del título que permita la matrícula en el máster y contar con una media mínima del expediente académico. Además se requiere un excelente dominio del inglés.

Para aquellos jóvenes graduados universitarios que deseen cursar un máster y no puedan acceder a las becas por superar los umbrales económicos establecidos en las convocatorias, está disponible el “préstamo renta universidad”. Se trata de un sistema que ofrece ayudas económicas para realizar cursos de postgrado en cualquiera de los países del Espacio Europeo de Educación Superior y también en las universidades de Estados Unidos y Canadá. Para solicitar el préstamo se requiere tener residencia en España y estar matriculado de al menos 30 créditos. La principal ventaja es que no se requiere otro tipo de garantía económica que la del propio estudiante, por concebirse como préstamos sobre el honor. Estas ayudas permiten al

alumno afrontar los gastos iniciales de matrícula, viaje e instalación y además una cuantía mensual. La devolución se inicia tras un periodo amplio de carencia y se puede devolver en hasta 15 años a interés “0”.

Los programas de doctorado también ofrecen ayudas para el personal investigador en formación que desee realizar parte de su proyecto en el ámbito internacional. Entre ellas, las becas y contratos de formación de doctores en el Instituto Universitario Europeo de Florencia (IUE). Los solicitantes de estas subvenciones deben ser licenciados en Ciencias Humanas y Sociales, Historia, Derecho, Economía y Ciencias Políticas y Sociales, estar realizando el doctorado en dichos campos y dominar al menos dos lenguas oficiales de la Unión Europea. Estas ayudas tienen una duración máxima de 48 meses, siendo los 24 primeros en régimen de beca y los 24 últimos con contrato laboral en prácticas.

Si las actividades académicas recogidas en la programación del doctorado se desarrollan en una provincia o país del EEES diferente a la de la sede de la universidad de matrícula, los doctorandos podrán optar a las becas de movilidad. Se trata de ayudas que pretenden favorecer la incorporación de estudiantes a programas de doctorado que hayan obtenido o renovado la Mención de Calidad.

Por último, existen ayudas para la obtención de la Mención Europea en el título de doctor. El objetivo de estas subvenciones es facilitar la realización de estancias en centros de destino de países de la Unión Europea y del EEES distintos al del doctorando durante un periodo mínimo de tres meses. Los estudiantes únicamente deben estar matriculados en el periodo de tutela de tesis de un programa de doctorado.

11.3 El suplemento europeo al título (SET) como elemento de transparencia

Si el sistema de créditos europeo sirve para unificar el reconocimiento de los estudios cursados en otros países, el suplemento europeo al título es una herramienta de transparencia que permite hacer comprensibles y comparables los títulos universitarios en Europa. Se trata de una iniciativa auspiciada por el Consejo de Europa, la UNESCO y la Asociación Europea de Universidades que recoge información académica y profesional relevante tanto para la universidad como para los potenciales empleadores. Así, todos los titulados universitarios tienen en este documento información unificada y personalizada sobre los estudios cursados, su contexto nacional y las competencias y capacidades profesionales adquiridas. La idea es que este documento sirva para ir incorporando el aprendizaje a lo largo de la vida, acreditando los conocimientos adquiridos por cada persona en diferentes instituciones europeas de educación superior. Además de los datos personales del titulado, el suplemento contiene información sobre la universidad que expide el título y el sistema universitario en el que se integra, datos básicos sobre la titulación (principales campos de estudio, nivel, duración del programa, requisitos de acceso) la calificación global obtenida y las competencias adquiridas⁹⁸.



98. "El sistema universitario español y el Espacio Europeo de Educación Superior". Disponible en: <http://www.uco.es/organizacion/ees/documentos/normas-documentos/otros/El%20Sistema%20Universitario%20Espanol%20y%20el%20EEES.pdf>



12 EL VALOR DE LA BUENA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS.

Todo lo antedicho tiene relación con la importancia del valor de la comunicación especialmente en situaciones de crisis como la que vive este país, por lo menos desde el año 2007.

En un entorno de incertidumbre político y económico como el actual, la comunicación empresarial resulta más necesaria que nunca. Ésta, sin embargo, puede convertirse en un arma de doble filo con una política errónea que puede llegar a afectar muy directamente la reputación de la empresa. Sería necesario recordar aquí lo mucho que cuesta levantar y mantener la reputación corporativa de una entidad y, sin embargo, lo rápido que ésta se puede desvanecer por un enfoque equivocado de la comunicación.

La política comunicativa de una compañía puede conducirlo del cielo al infierno si la estrategia que se sigue no es la adecuada. De igual manera, en momentos de inestabilidad financiera en los que abundan las noticias sobre despidos, cierres, pérdidas y siniestros, la comunicación se puede convertir o en el salvavidas de la empresa o en el hundimiento de su imagen pública, todo ello en función de la estrategia empleada.

Aquellas corporaciones que, por ejemplo, por su actividad industrial presentan un mayor riesgo de accidentes laborales, deben extremar las cautelas para disponer en cualquier momento y situación de un plan de acción comunicativa que pueda actuar ante un siniestro laboral. No se trata solo de minimizar el impacto de la noticia negativa, sino generar una comunicación verídica y, al tiempo, eficaz en la que se pueda resumir las

circunstancias que han rodeado el siniestro, con especial incidencia en el cumplimiento de los planes de prevención que se tuvieran constituidos.

En cualquiera de estas situaciones la comunicación se convierte en un elemento imprescindible. Es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis, especialmente si ésta ha tenido un desenlace trágico para un trabajador. La imagen, lo que percibe el consumidor o el mercado, es una suma de acciones y de detalles que es preciso conocer para poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Una decisión errónea o un titular periodístico pueden terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito ganado a pulso día a día. En definitiva, construir una imagen empresarial es difícil y se tardan muchos años. Sin embargo, destruirla puede ser cuestión de horas o días, como decíamos al principio.

Hay que referirse necesariamente a la primera ley de la comunicación que dice “nadie compra lo que no conoce”. La segunda, consecuencia de la anterior, se refiere a que no es suficiente con hacer las cosas bien, sino se tiene la capacidad de trasladarlas al exterior, es decir, al mercado.

La elección de portavoces, la elaboración y actualización de los mensajes clave, sus argumentaciones, los sistemas de detección de alertas, los flujos de información interna, la gestión de las emociones y de las actitudes son algunas de las medidas preventivas que toda empresa debe tener preparadas si quiere afrontar con éxito una crisis. Y todas ellas están íntimamente ligadas a una buena comunicación.

Hasta ahora nos hemos referido fundamentalmente a la comunicación externa, es decir, a aquella que se dirige al mercado y que tiene por objeto brindar una imagen positiva

de una compañía en base a su actividad. Sin embargo también hay que cuidar especialmente la comunicación interna, es decir, aquella que se circunscribe al ámbito corporativo. Ante una situación de crisis grave, la organización tiene una mayor demanda de información para conocer la situación de la empresa y la opinión de la dirección sobre la misma. Por lo tanto, la crisis incrementa la necesidad y el valor esperado de la comunicación interna. El contacto constante con los colaboradores supone, pues, un refuerzo del papel director de los responsables corporativos. Y el silencio, un error a evitar. ¿Cuántas situaciones conflictivas se han visto agravadas por una mala comunicación interna, que ha incidido en generar mayor confusionismo a una situación ya de por sí complicada?

La eficacia de las estrategias de comunicación interna depende, fundamentalmente, de tres factores. En primer lugar, que los mensajes tengan una clara vinculación con el negocio y con la estrategia de cambio cultural de la empresa. También influye la credibilidad, siendo necesario buscar la coherencia y proximidad entre los mensajes que se envían desde la dirección y la realidad que perciben las personas. Y, por último, una gestión profesionalizada de los programas de comunicación interna, que aporte rigor a los mismos.

Hay que considerar que en situaciones de crisis como consecuencia, por ejemplo, de un accidente laboral pueden darse circunstancias que en el ámbito interno de la empresa sensibilicen en mayor medida la situación. Por ejemplo, cuando la persona que ha sufrido un siniestro tenga directa relación con otros empleados o colaboradores de la empresa. En ese momento se entremezclan sentimientos que en el caso de no existir una clara política informativa por parte de la empresa, podría tender a responsabilizar a la misma del acontecimiento sucedido.

En definitiva, la mejor recomendación es que las empresas, especialmente aquellas cuya actividad implique un riesgo real y objetivo de siniestralidad laboral, dispongan de planes de comunicación para aplicar en situaciones de crisis que, a buen seguro, contribuirán, por una parte, a minimizar los efectos de una imagen negativa y, por otra, a trasladar las circunstancias concurrentes de forma rápida y a evitar que el silencio “hable”.

Por haber estado toda mi vida profesional vinculado de una forma o de otra a los medios de comunicación no puedo, sino, dejar de referirme a ellos. Todos tenemos una cierta parte de responsabilidad en una crisis de ideas que el periodismo recoge y que trasciende del plano económico y se extiende a diferentes marcos políticos, financieros e institucionales. Para alcanzar una sociedad de prensa responsable hay que tener muy claras las pautas necesarias para diseñar caminos hacia una sociedad más comprometida en la educación, la economía, la justicia, la administración y la unidad familiar.

No se puede ocultar que desde hace años la crisis del periodismo es mundial. Los poderes cada vez más influyen sobre la producción de los mensajes y nosotros, los periodistas, cada vez tenemos un espacio más estrecho para nuestra actuación, es decir, nuestra convicción. Y ello no es solo culpa de políticos ambiciosos ni financieros prepotentes que han hecho del país el reino de la codicia. También es culpa nuestra, de todos nosotros, que permitimos determinados comportamientos y actitudes.

Desde este discurso rendimos un sincero tributo a lo que la prensa, pese a todo, ha representado y representa en nuestra sociedad. No olvidemos que el periodismo es una de las actividades esenciales de la sociedad democrática. La democracia se basa en la libertad, y no puede haber libertad si no hay infor-

mación. Porque sin información no se puede conformar un criterio y sin criterio no se puede hacer el ejercicio de la elección. Finalmente permítanme que termine este apartado con una afirmación sobre el periodismo que es, a mi entender, una de las que mejor define este quehacer: periodismo es contar aquello que alguien, normalmente poderoso, no hubiera querido nunca que se explicara. Ya saben, excelentísimos señores y amigos, que se dice que *“lo que se sabe sentir, se sabe decir”*. Por ello he querido exponer estas ideas sobre lo que ha sido parte esencial de mi vida: el periodismo, y haberlo explicado como lo siento.





13 CONCLUSIONES GENERALES.

La forma de concebir las organizaciones ha evolucionado más en los últimos 70 años que en los 19 siglos anteriores. Este cambio ha traído consigo formas diferentes de percibir la participación del factor humano en la empresa y, por tanto, también la formación de los empleados y las políticas de recursos humanos.

En el mismo sentido la comunicación ha sabido adaptarse a las nuevas características sociales y empresariales a lo largo del tiempo, quién juzgará y depurará responsabilidades. Pero es seguro que esta situación actual de crisis bancaria viene como anillo al dedo para ilustrar este discurso sobre el uso de la información, de los medios de prensa y, en definitiva, de lo que puede resultar cuando estos instrumentos de difusión pública no se utilizan adecuadamente, bien por falta de información, bien por disimular o no abordar la realidad.

El concepto de empresa comenzó a cambiar a partir de 1960 con la imposición de la estructura organizativa de sistemas abiertos (racionales y naturales o sociales) que conllevaban una participación más activa del factor humano en la toma de decisiones que se producía en el seno de las organizaciones. Pero esta forma diferente de ver a las compañías -concibiéndolas como entes cerrados o abiertos- implicaba también que el comportamiento de sus órganos directivos fuera distinto.

No hay que olvidar que durante décadas los departamentos de recursos humanos tuvieron competencias exclusivamente en administración y gestión contractual. Los responsables del área no tenían ningún tipo de intervención y se limitaban a ejecutar las “órdenes” o directrices de los otros directores. Los sistemas

reglados de enseñanza eran demasiado herméticos y estaban excesivamente mediatizados por una serie de circunstancias ajenas a unos objetivos de aprendizaje operativo que estuvieran únicamente diseñados para poner personas adecuadamente formadas a las exigencias de gestión de las empresas. Por tanto, es lógico pensar que la formación haya sido vista durante bastante tiempo como un instrumento para capacitar o adiestrar al personal fundamentalmente al área técnica. No se podía pensar que la formación se estableciera en líneas que no se pudieran medir cuantitativamente y estaba pensada con el fin de solventar determinadas lagunas de la organización y para solucionar, a su vez, las carencias estructurales.

Por lo que respecta al paralelismo claro con el crecimiento de la comunicación económica especializada en España se debe fundamentalmente al propio crecimiento económico del país. También ha contribuido a su desarrollo una mayor especialización de la información periodística en este campo, desglosada cada vez en más subespecialidades, como la de transporte, logística, responsabilidad social, salud, renting, y un largo etcétera. En ello ha influido poderosamente la participación de una serie de economistas y expertos que, sin ser periodistas, han realizado mediante sus colaboraciones asiduas con los medios un gran esfuerzo por trasladar sus conocimientos a la sociedad.

Afortunadamente, las distancias que llegaron a existir entre la oferta formativa y las necesidades de las empresas han ido reduciéndose a través de una importantísima adaptación de los sistemas reglados a la realidad de los requerimientos empresariales de competitividad. Hoy en día existe una gran oferta formativa que podría calificarse de “internacional” o “sin fronteras” y que está conformada tanto por las universidades como por todas aquellas entidades que ofrecen formación profesional.

Un claro ejemplo de ello es la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), un espacio cuyo objetivo es fomentar movilidad de los estudiantes, titulados, profesores y personal de administración perteneciente a las universidades europeas. Desde el curso académico 2010-2011 la enseñanza superior de nuestro país (en consonancia con el resto de Europa) se rige por un sistema basado en tres niveles (grado, máster y doctorado) y se estructura a través del sistema de créditos europeo (ECTS= *European Credits Transfer System*). Este método no sólo se encarga de medir las horas lectivas sino que también evalúa el trabajo del alumno fuera de clase. Por otro lado, el ECTS actúa como el principal promotor de los intercambios universitarios y, a través de él, el trabajo desarrollado por un alumno en cualquiera de las universidades de los estados miembros es reconocido en cuanto a nivel, calidad y relevancia. Además, todos los titulados universitarios cuentan con el Suplemento Europeo al Título (SET), un documento que reúne información personalizada sobre los estudios cursados, su contexto nacional y las competencias profesionales adquiridas con el objetivo de facilitar la movilidad de los estudiantes en el entorno de educación y laboral europeo.

Para el grado, la movilidad se estructura a través de las becas Erasmus y Séneca, aunque también están disponibles otro tipo de ayudas para estancias en diferentes universidades europeas en los programas de máster y doctorado. El objetivo es que en 2020, al menos el 20% de los titulados superiores hayan realizado parte de sus estudios en el extranjero.

Es importante remarcar que el objetivo del EEES no era homogeneizar los procesos de educación superior, sino aumentar su compatibilidad. No en vano, los diseñadores del proceso consideraron que la educación debía seguir siendo responsabilidad individual de cada uno de los estados. En base a esta premisa,

España es uno de los pocos países que no ha seguido al pie de la letra las líneas marcadas por la Unión Europea y ha optado por implantar un modelo en el que los grados duran cuatro años, un año más que en el resto de países europeos. Por otro lado, la mayoría de los másteres impartidos duran un curso en lugar de dos (como en el resto de los países adscritos al Espacio Europeo) para compensar el año de más impuesto en los grados. Además, el sistema español solicita cursos o créditos adicionales a los estudiantes extranjeros que desean acceder a un máster, dificultando con ello la movilidad intra-europea.

Los métodos de formación empresarial, por su parte, también han experimentado cambios para adaptarse a un entorno cada vez más globalizado y en continuo movimiento. Ahora, los clientes exigen respuestas personalizadas, la competencia se ha intensificado e impera la necesidad de reducir estructuras y jerarquías. Las organizaciones se esfuerzan en reducir costes, eliminar rigideces y ser más eficientes a la hora de adaptarse a los cambios tecnológicos, de mercado y, sobre todo, a los cambios de valores y de sociedad en una economía globalizada. El resultado de todos estos cambios ha sido el diseño de un nuevo tipo de *management*.

Dentro de un panorama como el descrito, la formación no se puede poner en duda y se convierte en un recurso primordial de la organización para adaptarse con agilidad y mantener su posicionamiento competitivo. La evolución en la forma de actuar de la empresa actual ha llevado a un cambio en la manera de plantear la formación del factor humano en la misma. Se ha pasado de “adiestrar” el personal que actuaba bajo normas, sistemas y estructuras rígidas a “formar permanentemente” a las personas que componen una organización para prepararlas en capacidades de respuesta ante situaciones cambiantes. Es aquí donde la formación de personas debe dar respuesta, con una

adaptación rápida y flexible, a entornos altamente competitivos y velozmente cambiantes.

Hoy, lo importante no es que el individuo conozca en profundidad una técnica, sino que tenga las competencias necesarias para especializarse continuamente en nuevas técnicas y se ha pasado de un trabajador (técnico o directivo) monotemático a una figura polivalente capaz de adaptarse a la incertidumbre y a los cambios internos y externos que afectan a las organizaciones. Esta capacidad generalista es producto del aprendizaje y permite la recualificación del personal a un ritmo más acelerado en el entorno social y tecnológico. Por lo tanto, las competencias humanas se convierten en piedra de toque para la adaptación de la empresa a su entorno.

En resumen, las compañías que pretendan tener una actuación competitiva deben ser capaces de utilizar adecuadamente una herramienta como es la formación de su factor humano. De hecho, se ha demostrado que la actuación continuada de las empresas en materia de formación les ha llevado a una mejor posición de competencia con respecto a otras empresas del mismo sector que no han efectuado formación. Es más, las empresas que tienen éxito son aquellas que han asumido en la formación de su personal los factores que determinan la adaptación a un cambio constante. Cuanto más rápidamente se transforma una empresa y su factor humano directivo se adapta a los cambios, mayores son sus posibilidades de enfrentarse a las situaciones cambiantes.

Hay que tener en cuenta que la formación no debe plantearse de forma indiscriminada sino como una unión de acciones formativas concatenadas que lleven al diseño de un plan de actuación conjunto en pro de la mejora del funcionamiento de los individuos y de las estructuras de una organización. Por

eso, tiene que estar esquematizado bajo las directrices y parámetros de un Plan de Formación que estará inmerso en la estrategia de la empresa. La puesta en marcha de este Plan implica realizar una evaluación formativa que consiste en contrastar la idoneidad de los métodos empleados en la instrucción del factor humano, obteniéndose con ello la posibilidad de propulsar medidas correctoras sobre el desarrollo de los eventos formativos. Por otro lado, es imprescindible acometer una evaluación centrada en averiguar la consecución de los resultados últimos de la formación. Y como complemento a estas evaluaciones se deben realizar auditorías del para obtener información cuantitativa y cualitativa sobre todos los aspectos del sistema de formación empleado, incluyendo la gestión de recursos, los procesos utilizados y los resultados obtenidos.

En consonancia con la tendencia expansiva de la realización de acciones formativas en las empresas, cabe hablar de una creciente actitud hacia el favorecimiento del aprendizaje continuo en las organizaciones. La capacidad de innovar constantemente y de transformar los aprendizajes en nuevas oportunidades de mercado ha hecho que las empresas traten de crear sinergias y efectos multiplicadores que canalicen la transmisión de conocimientos hacia todos los ámbitos y estratos del factor humano integrado en ellas.

No en vano, cada vez más empresas conciben la formación continua de sus empleados como una inversión, es decir, como parte integral de una estrategia que les ayuda a mantener la competitividad en el mercado. Así, en los últimos años se ha registrado un incremento de la formación “a medida” de las necesidades específicas del factor humano de las empresas y se espera que en un futuro próximo se sigan fomentando áreas formativas relacionadas con el liderazgo, habilidades directivas, estrategia y *benchmarking*, capacidad estratégica y visión de in-

ternacionalización. También se prevé un importante incremento del marketing y el diseño gráfico, disciplinas que acumulan gran parte de las acciones comerciales de la empresa.

Paralelamente a la evolución de las necesidades de formación y de la transformación de la oferta formativa ha existido también una mutación de las cualidades requeridas a los ejecutivos entre los años 60 y 70.

Mientras que al ejecutivo de los años 60 se le valoraba únicamente el dominio de las técnicas de gestión de la producción o administrativas relacionadas con unas características concretas de la persona y un dominio en las técnicas de conducción personal, a partir de los años 70 se le requiere un mayor dominio de todos los aspectos relacionados con el liderazgo y, sobre todo, una capacidad para desarrollar y hacer desarrollar los proyectos definidos por las organizaciones. Se puede afirmar que la formación intelectual que se imparte a los mandos ejecutivos permite a las empresas disponer de cuadros directivos capaces de resolver aquellos aspectos conflictivos que no se presentan regularmente en las organizaciones, como son aquellos relacionados con la previsión de problemas y con el juicio correcto de la toma de decisiones.

El servicio, la calidad y la flexibilidad pasan a ser las cuestiones estratégicas en las organizaciones, que prefieren generar autonomía a cambio de reducir el control, pretendiendo con ello aumentar la rentabilidad. De esta forma, la proactividad y la adhocracia se abren camino en las compañías que buscan sistemas más ágiles para dar un mejor y cuidado servicio.

Poco a poco, los ejecutivos empiezan a trabajar sin cadenas de mando rígidas, con sistemas de apoyo y con organizaciones que consideran que las personas son importantes y tienen participa-

ción activa y responsable en el proyecto empresarial. Debido a esta sustanciosa variación en la concepción de las tareas ejecutivas y, sobre todo, ante el hecho del ejercicio de la responsabilidad, cambia la necesidad de la preparación o formación óptima para el desempeño de la misma.

Por eso, la formación empresarial cada vez incide más en el factor humano de los directivos otorgando especial importancia a las habilidades, comportamientos y actitudes pero sin dejar de lado conocimientos que se han convertido en imprescindibles como la experiencia internacional, el nivel de idiomas o las habilidades tecnológicas.

Y es que la irrupción de las nuevas tecnologías ha supuesto toda una revolución no sólo en las estructuras de las compañías sino también en el ámbito de la formación empresarial. Ya no se trata únicamente de enseñar una materia, sino de convivir con la tecnología como herramienta para las labores cotidianas, fomentando la investigación y el autoaprendizaje del empleado. Métodos como el *e-learning*, el *b-learning* o el *m-learning* han experimentado un rápido crecimiento en nuestro país durante los últimos años. Avance que se ha visto favorecido por la reducción del precio de los ordenadores y las telecomunicaciones, la familiaridad de las generaciones más jóvenes con internet, la cultura digital y la telefonía móvil y la mejoría en el acceso a la tecnología de las redes (ADSL, wifi, 3G, etc.)

El uso de las nuevas tecnologías permite al usuario eliminar las barreras de tiempo y espacio, puesto que puede revisar el material cuando él lo considere más oportuno, ya que las aulas virtuales están disponibles las 24 horas del día durante 7 días a la semana. Además, permiten formar a grupos geográficamente dispersos aprovechando la accesibilidad de internet. Por último, es importante señalar que las nuevas técnicas suponen un

importante ahorro de coste y tiempo para las empresas, algo especialmente relevante en tiempos de crisis económica como la actual cuando la mayoría de las compañías (especialmente las pymes) tienden a reducir el presupuesto destinado a formación. Los avances tecnológicos seguirán siendo noticia en el ámbito de la formación puesto que cada día surgen nuevos recursos que en un futuro cercano permitirán nuevos usos y aplicaciones. La realidad aumentada, la narración digital, los juegos educativos, los dispositivos sensibles al entorno, la visualización o las multitudes inteligentes son sólo algunos ejemplos

La mejor recomendación es que las empresas, especialmente aquellas cuya actividad implique un riesgo real y objetivo de siniestralidad laboral, dispongan de planes de comunicación para aplicar en situaciones de crisis que, a buen seguro, contribuirán, por una parte, a minimizar los efectos de una imagen negativa y, por otra, a trasladar las circunstancias concurrentes de forma rápida y a evitar que el silencio “hable”.

La crisis del periodismo es mundial. Los poderes cada vez más influyen sobre la producción de los mensajes y nosotros, los periodistas, cada vez tenemos un espacio más estrecho para nuestra actuación, es decir, nuestra convicción. Y ello no es solo culpa de políticos ambiciosos ni financieros prepotentes que han hecho del país el reino de la codicia. También es culpa nuestra, de todos nosotros, que permitimos determinados comportamientos y actitudes, que solo se pueden detener con ilusión y pasión por la verdad y el trabajo transparente bien hecho.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abadía, Valentín. “Dimensiones de la función directiva”. Disponible en: <http://webdiis.unizar.es/~jamarro/IEPI/cursosIEPI/transparencias/IngenieroDirectivoTexto.pdf>
- Adecco. “Encuesta Adecco Training: tendencias en la formación para el empleo 2014”. Disponible en: http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/555.pdf
- Alemany Martínez, Dolores. “Blended learning: modelo virtual-presencial de aprendizaje y su aplicación en entornos educativos”. I Congreso Internacional Escuela y TIC. IV Forum Novadors. Más allá del software libre. Universidad de Alicante. Disponible en: http://www.dgde.ua.es/congreso-tic/public_doc/pdf/31972.pdf
- Andreu, R. y Ciborra, C. “The Rile of it in Creating an Efective Knowledge Base for the Learning Organization”. European Forum fot Managemente Development (EFMD). Review: EFMD Forum, 95/1.
- Andrews, Kenneth. “The functions of the executive: 30th anniversary printing”. Massachussets, 1998.
- Area, M. y Adell, J. “e-Learning: Enseñar y aprender en espacios virtuales”. Pags.391-424. En J. De Pablos (Coord): “*Tecnología educativa. La formación del profesorado en la era de internet*”. Algibe (Málaga), 2009.
- Argyris, C. “Teaching Smart People How to Learn”, Harvard Business Review, Harward (USA), 1991.
- Arias Oliva, Mario. “El Espacio Europeo de Educación Superior. Una oportunidad de desarrollo multidisciplinar a través del aprendizaje y la tecnología”. Universitat Rovira y Virgili.

- Aubrey, Robert y Cohen, Paul. "La organización en aprendizaje permanente". Ediciones Deusto. Bilbao, 1995.
- Bartolomé, Antonio. "Universidades en la Red. ¿Universidad presencial o virtual?" Crítica LII. Número 896. Pp.34-38. Disponible en: www.lmi.ub.es/personal/bartolone/articulos-html/bartolomeSPcritica02.pdf
- Bennis, Warren. "The human side of enterprice: 25th anniversary printing". McGraw Hill, Nueva York, 1985.
- Biolley, Gerarld. "Educación y formación: instrumentos de futuro". Congreso mundial de dirección de personal. Colección Aedipe. Ediciones Deusto. Madrid, 1992.
- Brodsky, Mark W. "Four blended learning blunders and how to avoid them". Learning circuits. Noviembre de 2003. Disponible en: www.astd.org/ASTD/Publications/LearningCircuits/2003/nov2003/elearn.html
- Buckley, R, Caple "The theory and practice of training", Kogan Page. Londres, 1990.
- Cabana i Vancells, Francesc. "La burguesía catalana. Una aproximación histórica". Ediciones Proa. Barcelona, 1996.
- Cardona, Guillermo. "Tendencias educativas para el siglo XXI. Educación virtual, online y @learning, elementos para la discusión. Edutec. Disponible en: <http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec15/car.htm>
- Caspar, Pierre. "¿Una renovación de la función de formación?" Artículo integrado en el Tratado de la Función de los Recursos Humanos. Ciencias de la Dirección. Colección ESDEN, Madrid, 1993.
- Castillejo, J.L., Sarramona, J., Vázquez, G. "Pedagogía laboral". Revista española de pedagogía nº46. Madrid, 1989.

- Centre pour l'Organisation Humaine des Entreprises "Plan de formación de la empresa". Editorial Index, Barcelona, 1972 y 1975.
- Chandler, Alfred Dupont. "Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise". M.I.T. Press. Cambirdge, 1962.
- Collins, Jim. "Empresas que sobresalen (Good to great)". Ediciones gestión 2000. Madrid, 2006.
- Comisión de Formación Continua, Consejo de Universidades. "La Formación Permanente y las universidades españolas". Junio de 2010.
- Consultec. "Informe Formar XXI". Disponible en www.consultec.es
- De la Fuente Sabaté, Juan Manuel, García Tenorio Ronda, J., Guerras Martín, L.A., Hernangomez Barahona, J. "Diseño organizativo de la empresa". Editorial Civitas. Colección Biblioteca Civitas de Economía y Empresa. Madrid, 1997.
- Drucker, P. "The Theory of Business". Harvard Business Review, Harward (USA) 1994.
- Duque, Mar. "Consideraciones sobre la implantación del Proceso de Bolonia en el marco de la internacionalización". Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos. Conclusiones de la Jornada de Política Universitaria Erasmus Mundus. Madrid, 2013.
- "El sistema universitario español y el Espacio Europeo de Educación Superior". Disponible en: <http://www.uco.es/organizacion/eees/documentos/normas-documentos/otros/El%20Sistema%20Universitario%20Espanol%20y%20el%20EEES.pdf>

- Equipo de Investigación de KPMG-Peat Marwick Europe. “Los recursos humanos en Europa”. Bruselas (Bélgica), 1996.
- Equipo de Investigación y Consultoría de Recursos Humanos TEA-CEGOS. “Investigación sobre los elementos más utilizados para evitar la obsolescencia del equipo humano”. Madrid, 1995.
- Espacio Europeo de Educación y Agencia Ejecutiva en el ámbito educativo, audiovisual y cultural. “Informe de aplicación 2012”. Bruselas, 2012. Disponible en: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/138Es.pdf
- Ettinguer, Karl. “Administración de personal”. Editorial Herrero Hermanos, S.A. Méjico, 1961.
- European Foundation for the improvement of living and working conditions. “Preparando la recuperación: formación y cualificación durante la crisis”. Disponible en: www.eurofound.europa.eu/ewco/docs/ewco/tn1010023s_es.pdf
- García Dotor, María Dolores. “Nuevo modelo de gestión estratégica de la formación en la empresa”. Revista Alta dirección, número 179. Barcelona, enero-febrero 1995.
- García Falcón, J.M. “Dirección estratégica. Fundamentos”. Editorial CIES. Las Palmas de Gran Canaria, 1995.
- Goldstein, I.L. “Training in Organizations”. Books-Cole. Los Ángeles (USA), 1986.
- Guillen, Mauro F. “La profesión del economista. El auge de economistas, ejecutivos y empresarios en España”. Editorial Ariel. Barcelona, 1990.
- Hall, R.H. “Organizaciones, estructuras, procesos y resultados” Prentice-Hall Hispanoamérica. Méjico, 1996.

- Heyel, Carl. “Evaluando la obra del ejecutivo”. Editorial Herrero Hermanos, S.A. Méjico, 1960.
- Hiel y Elías. “Retraining Midcareer Managers career History and self-Efficacy Belief”. Human Resource Management. Londres, 1990.
- Hornos Barranco, M., Montes Sodado, R., Hurtado Torres, M.V., Abad Grau, M.M., “E-learning: nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa”. Universidad de Granada. Granada, 2009. Disponible en http://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/files/elearn_efsi04.pdf
- Huete, Luis. “Las emociones influyen en la calidad de las decisiones”. Canal CEO. Disponible en: <http://www.canalceo.com/luis-huete-valores-humanos-tarea-directiva/>
- Informe Michael Page Executive Search. “El directivo del siglo XXI: Experiencia internacional, compromiso ético y visión de negocio”. Disponible en: <http://expertosenseleccion.es/el-directivo-del-siglo-xxi-experiencia-internacional-compromiso-etico-y-vision-de-negocio/>
- ISEA S.Coop. “Mobile Learning, Análisis prospectivo de las potencialidades asociadas al Mobile Learning”. Enero de 2009. Disponible en: http://www.iseamcc.net/eISEA/Vigilancia_tecnologica/informe_4.pdf
- Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W. “Organization and environment. Managing differentiation and integration”. Homewood, Londres, 1967.
- Llorens, Susana. “Detección de necesidades formativas: una clasificación de instrumentos”. Disponible en: <http://ldiazvi.webs.ull.es/detnecfor.pdf>

- Mababu, R. "Entorno Virtual de Aprendizaje. Las plataformas de e-learning en el contexto de la Sociedad de la Información". Red digital: Revista de Tecnologías de la Información y Comunicación Educativas. 2003, Madrid. Disponible en: <http://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/aprendizaje-plataformas-learning-contexto-200498>
- Madariaga, Cesar. "Las metas actuales de la capacitación y de la rehabilitación laborales". Editorial Aguilar. Madrid, 1961.
- March, James G. y Simon, Herbert A. "Organizations" Wiley. Martínez Serrano, M^a del Carmen. "Desafíos del Espacio Europeo de Educación Superior. Análisis de las consecuencias del nuevo marco universitario". Universidad de Jaén. Nueva York, 1958.
- Mcgee, Williams. "Training in Industry in current trends in industrial psychology". Pittsburg University Press, 1994.
- McGregor, Douglas. "The human side of enterprice". McGraw Hill. Nueva York, 1960.
- Minguez, Faustino y Prieto, Carlos. "Las relaciones laborales en España". Siglo Veintiuno de España Editores, S.A. Madrid, 1991.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. "La integración del sistema universitario español en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior". Documento-Marco. Febrero 2003.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. "Coyuntura laboral". Madrid, 1988
- Mora, J. G. /Palafox, J. /Pérez Gracia, F. "Capital Humano, educación y empleo". Fundación Bancaja. Valencia, 1995.
- O' Grady, P.J. "Just in time. Una estrategia fundamental para los jefes de producción". Editorial McGrill. Interamericana de España, S. A. Madrid, 1992.

- Olea, Ismael. “La formación y selección del personal”. Ediciones Deusto. Bilbao, 1969.
- Oliva, Rafa. “¿Tablet o smartphone para e-learning? He ahí la cuestión. Encuentro de Educación 2012-2013. Disponible en: <http://encuentro.educared.org/profiles/blogs/tablet-o-smartphone-para-e>
- Orbaneja y Aragón y Sáenz de Heredia, José. “La Fragua. ¿Amanecerá en España?” Editorial Pal-las y Ediciones Garriga. Barcelona, 1980.
- Pallisera, María y otros. “La adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior en España. Los cambios/retos que implica la enseñanza basada en competencias y orientaciones para responder a ellos”. Universidad de Girona. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/3250Diaz.pdf>
- Pascual, M^a Pau. “El blended learning reduce el ahorro de la formación online pero gana calidad. Educaweb, 69. Octubre de 2003- Disponible en: www.educaerb.com/esp/servicios/monografico/formacionvirtual/1181108.asp
- Pérez García, Francisco y Serrano Martínez, Lorenzo. “Universidad, universitarios y productividad en España”. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) y Fundación BBVA. Madrid, 2012.
- Pineda, Pilar. “Auditoría de la formación”. Editorial Ediciones de Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1995.
- Prats Cuevas, Joaquim. “Los sistemas educativos de la unión europea. Diversidad de caminos, mismos objetivos”. Barcelona, 2008. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2565973>
- Pujol, J. y Fons, M. “Métodos de Enseñanza Universitaria”. Pamplona, 1970

- Riccardi, Ricardo. “Organización y Formación”. Editorial Deusto. Bilbao, 1964.
- Rodríguez Sahagun, Tomás. “La dirección de personal”. Manuales Prácticos de Gestión de Empresas. Ediciones Deusto. Bilbao, 1973.
- Ruipérez, G. “Tecnologías emergentes en e-learning”. SCOPEO, El observatorio de la Formación en Red. Coletín SCOPEO nº 51, Octubre de 2011. Disponible en: <http://scopeo.usal.es/enfoque-bol-51-tecnologias-emergentes-en-el-elearning/>
- Salabullu, Pello y otros. “España y el proceso Bolonia. Un encuentro imprescindible”. Academia Europea de Ciencias y Artes. Madrid, 2011.
- Sánchez, R., Musitu Ochoa, J.M.y otros “Métodos activos para enseñanzas medias y universitarias” Ediciones Cincel. Madrid, 1987.
- Scott, Richard, W. “Theorical perspectives in enviroments and organizations”. Edit. Jossey Bas. San Francisco, 1978.
- Solé Parellada, Francesc. Mirabet Vallhonestà, M. “Como confeccionar un plan de formación en una empresa”. La Llar del Llibre. Barcelona, 1994.
- Talbot, J.R./Ellis, C.D. “Análisis and costing company training”. Gower Press. Londres, 1969.
- Universitat Oberta de Catalunya. “La Universidad en el bolsillo: el campus virtual para dispositivos móviles”. Disponible en: http://www.uoc.edu/portal/es/sala-de-premsa/actualitat/noticies/2011/noticia_165/noticia_165.html

Discurso de contestación

Excm. Sr. Dr. Fernando Casado

Excmo. Sr. Presidente,
Excmos. Sres. Académicos,
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades,
Señoras y Señores

La Reial Acadèmia de Doctors se complace en acoger como académicos a los doctores D. Alfonso Cebrián Díaz y D. Juan Soriano Llobera, y me honra encargándome que conteste a sus discursos en el solemne acto de ingreso en nuestra Corporación. Antes de acometer dicha tarea, y agradeciendo al Excmo. Sr. Presidente el haberme designado para ella, la tradición nos lleva a pronunciar la laudatorio de los Académicos Electos.

No resulta tarea sencilla el definir una trayectoria tan profesional y extensa como la de los Doctores Cebrián y Soriano en unas cuantas líneas y con unas pocas palabras. Ahorraré a todos los presentes la exposición detallada de los currículums de los nuevos académicos para centrarme en los hechos que, por diversos motivos, resultan más relevantes.

Alfonso Cebrián es Doctor en Ciencias Económicas y Administración de Empresas por la Universidad de Barcelona. Asimismo es Master en Business Administration por la Nottingham Trent University y PPD por la Harvard Business School.

Inicia su andadura académica como Profesor de la Universitat Politècnica de Catalunya. Posteriormente se vinculó a la Universidad Camilo José Cela donde llegó a ser Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de dicha Universidad.

Su capacidad profesional, unida a su interés vocacional por el mundo de la empresa y su organización, le ha llevado a ostentar las direcciones de diferentes organismos como la EAE

Business School durante dos décadas, y a dirigir actualmente la Fundación Nexia para el desarrollo de la Familia Empresarial, la CETA-Escola Universitària de Turisme y la IGEMA Fundación EAE. Todo ello le ha permitido, a lo largo de una extensa e intensa carrera profesional, tener un conocimiento de primera mano de la realidad económica y empresarial de nuestro país.

Juan Soriano es Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de Catalunya desde 2009, continuando su investigación académica hasta llegar a obtener el título de Doctor en Ciencias Jurídicas por la Universidad Camilo José Cela. El señor Soriano ha combinado durante su trayectoria profesional la actividad docente con la periodística, quedando esta última enmarcada en el ámbito de la información económica. Fue el primer delegado en Catalunya de la revista Actualidad Económica, pionera del sector y más tarde accedió a la dirección en Barcelona del también pionero Cinco Días, el primer periódico de información económica de nuestro país. También ha asumido la responsabilidad de la portavocía de la Bolsa de Barcelona y sus relaciones exteriores.

Su faceta de docente está estrechamente vinculada a la Universitat Politècnica de Barcelona, y ha quedado adscrita a las disciplinas del Periodismo, las Ciencias Económicas y el Derecho. Asimismo, el Doctor Soriano ha ocupado la dirección del Instituto de Derecho y Economía Aplicada de la UB-UPC y la presidencia de l'Associació de Professors i Invertigadors Universitaris de Catalunya.

Podríamos continuar mucho tiempo repasando las trayectorias académicas y profesionales de los Académicos Electos, pero la debida cortesía me obliga a centrarme en contestar sus Discursos de ingreso en nuestra Real Corporación.

El Doctor Alfonso Cebrián nos ha presentado un relato muy profesional de la historia y evolución del concepto, la importancia y la implementación de los procesos formativos en las empresas, haciendo especial hincapié en los siglos XX y XXI, momentos en los que, como él ha dicho, se han derribado los cimientos sobre los que se asentaban las estructuras empresariales diseñadas en épocas ya pretéritas.

Si tenemos en cuenta que las empresas pueden entenderse como grupos en los que agentes que forman parte de la sociedad interactúan y colaboran, no resultará extraño entonces concebirlas como estructuras en las que los roles y los papeles de cada individuo colisionan y ayudan a construir procesos similares a los que se producen en otros ámbitos de la vida.

La respuesta a problemas y crisis, al desarrollo profesional e intelectual, a las necesidades básicas de reconocimiento y promoción son características inherentes al hombre. Pero si estudiamos a este en su contexto, comprobaremos cómo su manera de llevarlas a cabo o conseguir las son distintas y cambian en función del resto de sus necesidades.

El Académico Electo ha sabido concretar la inmensidad de un tratado que abarca ámbitos económicos, empresariales y sociológicos, en cuatro grandes episodios: los antecedentes de la formación empresarial, el antes y el después de la gran crisis de los 70, los nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje que han venido de la mano de las nuevas tecnologías, y los escenarios de convergencia docente en los que se desarrollan los nuevos líderes.

El Doctor Cebrián toma como punto de partida la segunda mitad del siglo XX., y lo hace de manera acertada dado que,

como ya hemos evidenciado, es ese el momento en el que la expansión económica tomó un decidido impulso, tras dejar en el olvido los conflictos bélicos y las profundas inestabilidades políticas de la primera mitad de dicho siglo.

Este punto de inflexión se ve también reforzado, tal y como argumenta el nuevo Académico, por los profundos cambios tecnológicos que comienzan a implementarse en los procesos productivos de las empresas occidentales. Europa y el mundo avanzaban hacia nuevos modelos de organización social y eso, tal y como hemos comentado, se vio reflejado en las estructuras empresariales.

Recuerda el Doctor Cebrián en su discurso la inauguración de las grandes escuelas de negocio, como la Escuela de Organización Industrial, la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa o los cursos y actividades que la Universidad Comercial de Deusto comenzó a implementar en los 60. Ha conseguido así exponer los primeros pasos de la formación de personas para organizar grupos de trabajo, ayudándonos a conocer y recordar la base sobre la que se cimentaron la mayoría de las empresas que hoy son referentes.

No obstante, y constituyendo este el segundo gran capítulo de la disertación del Doctor Cebrián, la crisis de los 70 vino a redibujar casi todas las convenciones económicas imperantes hasta el momento. La década de los 70 provocó, en muchos sentidos, el inicio de una nueva Era: el estancamiento del sistema financiero, los problemas energéticos, los monetarios a escala mundial. Profundos cambios que Alfonso Cebrián ha logrado plasmar, extrayendo de cada uno de los distintos escenarios las claves para profundizar en la esencia de dichas modificaciones y en sus consecuencias inmediatas en la formación de nuevos líderes.

La revolución tecnológica de los 90, que todos tenemos muy reciente, merece al Doctor Cebrián un extenso capítulo de su disertación. Con buen juicio, ha vinculado la mayoría de los nuevos paradigmas empresariales a la gran revolución que las nuevas tecnologías han traído consigo. De esta forma, nos ha acercado a los nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje, lo que nos ha permitido conocer la variedad de herramientas que hoy en día están a disposición de aquel que quiere aprender, especializarse o aumentar sus conocimientos.

Por último, el Doctor Cebrián ha afrontado la tarea de sintetizar la intrincada red de nuevos escenarios europeos de Educación Superior, sin caer en farragosas explicaciones de Tratados y normativas pero logrando explicar de manera clara los diferentes escenarios de enseñanza.

El discurso ha constituido en sí mismo un auténtico tratado de historia de la empresa, por la dimensión que el nuevo Académico ha conseguido impregnar en cada una de sus frases y por la referencia y vinculación a conceptos sin los que sería imposible entender la estructura de dichas organizaciones.

Resulta, asimismo, una fiel fotografía de la situación actual de la formación de nuevos empresarios y líderes, una figura que debe ser el pilar económico en las sociedades actuales. También ha incidido el Doctor Cebrián en señalar aspectos negativos si lo ha entendido necesario, evidenciando las carencias que, a su juicio, presenta el sistema actual así como señalar importantes retos como pueden ser la formación de personas capaces de asumir altas cotas de mando, la de organizar grandes grupos de producción y trabajo que operan en contextos deslocalizados o la la economía global, integrada en sistemas que afectan a todos los estamentos.

Los líderes de hoy, y también los del futuro, son el fruto de todos los acontecimientos estudiados por el Doctor Cebrián, pero también el fruto de los últimos cambios docentes explicados por el Académico Electo y son además los perfiles que están llamados a continuar la historia que analizarán futuros Doctores que, sin duda, tendrán como referente la disertación que ha desarrollado el nuevo Académico.

Claro, contundente, preciso y relevante ha sido el discurso pronunciado por el recipiendario que, además, ha conseguido convencernos de la importancia de la formación en la empresa, de los procesos de promoción intelectual y profesional, de la imperiosa necesidad de atender a la construcción de perfiles más completos, preparados para afrontar situaciones de toda índole, a tenor de lo impredecible de los escenarios que pueden llegar a presentarse.

Escenarios impredecibles como los que los medios de comunicación: periódicos, radios y televisiones plasman diariamente y nos hacen llegar a través de sus canales, consiguiendo cada día sorprendernos y, algunas veces preocuparnos en exceso.

La disertación del Doctor Soriano nos ha ilustrado sobre el origen y evolución de la prensa y la información económica, de sus precedentes, de su devenir a lo largo de los siglos, de su situación actual y de sus retos para el futuro.

Así, el Académico Electo ha realizado un recorrido por los inicios de la prensa comenzando en las gacetillas y boletines de los siglos XVI y XVII para terminar en las nuevas plataformas digitales. Tampoco se olvida de citar a los primeros editores, que abrían paso a una nueva manera de informar y a nuevos contenidos que comenzaban a suscitar el interés de la sociedad y que, con el paso de los años, se han convertido en empresarios

de la comunicación, capaces de poner en marcha una intrincada maquinaria para granjearse, incluso, el puesto de Presidente de los Estados Unidos de América.

La información económica, su contenido y la manera de transmitirla, ha evolucionado tanto como las propias sociedades, puesto que son estas las que marcan el pulso de sus intereses y, por tanto, hacen que todo se amolde a sus expectativas y necesidades. Esta es el contenido que el Doctor Soriano nos ha ofrecido, con gran profusión de datos y elementos de juicio, permitiéndonos así entender la situación actual de la prensa económica nacional e internacional.

No ha eludido el Académico Electo, en un claro ejercicio de análisis, autocorrección y valentía, los aspectos negativos de su propia profesión como pudieran ser los interrogantes sobre la culpabilidad de la prensa en los escándalos económicos a los que hemos asistido en los últimos años, sobre lo correcto o incorrecto de su papel como transmisores de información, sobre los límites que se autoimpone y su pertinencia y efectividad. El Doctor Soriano no ha obviado ninguno de los reproches que la sociedad hace a los que desarrollan su actividad, asumiendo su parte de culpa o contestado a tales afirmaciones, pero siendo en todo momento riguroso, objetivo y sincero.

El correcto ejercicio de la comunicación es, sin duda, una de las piedras angulares de la trayectoria profesional y del estudio del Doctor Soriano. El valor de una correcta comunicación, y más en contexto de crisis, como ocurre en la actualidad, supone la principal conclusión de las palabras del nuevo Académico, que entronca directamente con la conclusión del Doctor Cebrián, la de la importancia de contar con líderes capaces de asumir y enfrenar las situaciones más diversas.

La comunicación empresarial, la elección de portavoces, la elaboración de mensajes adecuados, la configuración de estrategias adecuadas tanto para la comunicación interna como externa son tareas fundamentales para las corporaciones que quieran operar de manera correcta en la sociedad actual. Y en ellas pone el foco el estudio del Doctor Soriano.

En definitiva, el recipiendario ha logrado sintetizar, algo complicado en el espacio de tiempo tan breve como es el concedido para un discurso de ingreso, la importancia de su línea de investigación y análisis. Asimismo, ha logrado condensar en unas cuantas páginas, la historia y evolución de la empresa a través de su relación con la sociedad occidental, y ha tenido la pericia, además, de plantear retos sobre el futuro, a través del análisis de la situación actual.

Por su parte, el Doctor Soriano nos ha acompañado en un viaje por la historia del Periodismo económico, combinando su discurso con la importancia de la comunicación empresarial y entroncando sus conclusiones con la necesidad de desarrollar uno de los mayores ejercicios de libertad, el de informar de manera veraz e independiente.

Me gustaría terminar felicitando a los Doctores Cebrián y Soriano por su honestidad intelectual, sus claras ideas, su valor al transmitir las y por la claridad de sus exposiciones y conminándoles para que desde este preciso momento, el del ingreso en la Corporación, contribuyan con sus conocimientos a los fines de la misma.

Aprovecho asimismo la ocasión para felicitar a la Reial Acadèmia por la elección de los Doctores Cebrián y Soriano como académicos de la misma.

Para concluir, en nombre propio y en el de todos los presentes doy, con un fraternal abrazo, la más cordial bienvenida a nuestra familia a sus dos nuevos miembros, los Doctores Alfonso Cebrián Díaz y Juan Soriano Llobera.

He dicho.



PUBLICACIONES DE LA REIAL ACADÈMIA DE DOCTORS

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trias Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Àngel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciario de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excm. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “*Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion*”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “*L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare*”; Excm. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “*Nouvelles stratégies oncologiques*”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “*Les résistances bactériennes a les antibiotiques*”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques

i Empresarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

“Son nou de flors els rams li renc” (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llori i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisua Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinvencción? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malvehy, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

Col·lecció Reial Acadèmia Doctors – Fundación Universitaria Eserp

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014

6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201

7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014

8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014

9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014

10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014

12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014

13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014

14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014

15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Llort Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014

16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor

en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y del Excmo. Sr. Dr. Juan M. Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014. ISBN: 978-84-617-2813-8 Depósito Legal: B 24424-2014



RAD Tribuna Plural. La revista científica

Número 1/2014

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán*. El pensament cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pinto Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

ISSN: 2339-997X, Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 401.

Número 2/2014 Monográfico Núm. 1

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José María Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luís Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental

comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

ISSN: 2339-997X, Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 585.

Número 3/2014

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Goikoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan- Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

ISSN: 2339-997X, Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 373





Nacido en Barcelona, el Dr. Fernando Casado se licenció en Ciencias Económicas y Empresariales y Actuario de Seguros en 1967 en la Universidad de Barcelona.

En 1976 obtuvo el Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales, con la calificación de Sobresaliente “Cum Laude”. En 1984 ganó la Cátedra de Universidad en Economía de la Empresa, en 1986 la de Contabilidad y Finanzas, y en 1987 la de Comercialización e Investigación de Mercados. De 1989 a 1993 fue decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona.

Desde 1991 es miembro numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras formando actualmente parte de su junta directiva como vicesecretario y desde 2005 es miembro numerario de la Real Academia de Doctores de Barcelona.

Desde 1993 hasta 2010 ha sido director general del Instituto de la Empresa Familiar y desde noviembre de 2010 hasta febrero de 2011, presidente de Catalunya Caixa.

Actualmente y desde marzo de 2011 es director del consejo empresarial para la competitividad.

Asimismo, el profesor Casado también es presidente de la Fundación de la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona y vicepresidente de la junta directiva de Asepeyo. Pertenece al Consejo de Administración de Ordesa S.A., al Consejo Asesor de Havas Media España y al de Accenture y desde 2002 es profesor invitado de IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa).

“Sin información no se puede conformar un criterio, y sin criterio no se puede hacer el ejercicio de la elección.”

**Juan Alfonso Cebrián Díaz
Juan M. Soriano Llobera**

1914 - 2014

Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors - Fundación Universitaria Eserp



**Generalitat
de Catalunya**

