

## LA ESCUELA DEL HOMBRE DE NEGOCIOS

*Extracto de la Memoria de ingreso de DON JAIME VICENS CARRIÓ  
Sesión del día 16 de mayo de 1946.*

¿Quién es el hombre de negocios? En la mayoría de casos no es el especialista en las cuestiones mercantiles; no es el hombre de estudios académicos, ni tan sólo el hombre de posterior formación autodidacta. Es muy a menudo el hombre que se ha formado a sí mismo pero de manera empírica. La intuición, los reveses y la tenacidad han sido los tres cayados con cuyo apoyo, ora con uno ora con otro, ha realizado el camino de su éxito.

Forman legión los negocios a cuyo frente están individuos cuyos valores son todos de índole intuitiva y experimental. Creen que hay que hacer tal cosa, gracias a un innato sentido de los negocios, gracias a que intuyen la verdad a través de las tinieblas de su formación deficiente, como el hombre de todos los tiempos ha intuído a Dios. Las grandes empresas ya tienen a su frente un técnico. Pero ¿de qué clase? Muchas veces es un financiero y nada más. Muchas veces no es más que un especulador, un cancerbero de dividendos, uno de estos que anatematiza Ford porque tienen por meta el dinero y no el servicio. No debemos rasgarnos las vestiduras al asegurar que en nuestra práctica profesional nos hemos encontrado a menudo con hombres muy mediocres ocupando una cumbre.

En definitiva, pues, tenemos que en este bullicioso mar de la actividad mercantil, surcado por innúmeras naves que son los negocios, ora como empresa individual ora bajo las múltiples formas de sociedad, los que llevan el timón no siempre conocen el camino, no siempre pueden seguir la derrota a conciencia. Y ello no sería nada si no tuvieran en sus manos el equilibrio de toda una Economía, la resaca de toda una espinosa Cuestión Social y el peligro de estas tempestades morales que la incapacidad, la inseguridad del empleo, etc., promueven en el ánimo de los colaboradores o empleados.

Tenemos en el extranjero aleccionadores ejemplos. Unos son ejemplos

que podemos calificar de *previsión*. En efecto, en Alemania no se permitía que un individuo cualquiera abriera un comercio al público. Debía acreditar ciertas dotes, ciertos conocimientos, ofrecer en fin ciertas garantías técnico-mercantiles. Sin ello se le consideraba incapacitado. Al lado de esta previsión, tenemos el esfuerzo consiguiente de la *capacitación*. En esto los ejemplos son numerosísimos y abarcan un amplio campo conteniendo todas las esferas. Así encontramos Escuelas para Hombres de Negocios bajo los auspicios de Universidades y Escuelas de índole particular. Todavía encontramos Escuelas generales y Escuelas especializadas. En un rico matiz de servicio a las innúmeras necesidades de los hombres de negocios, encontramos los cursillos de especialización para determinada disciplina. Son particularmente conocidas las enseñanzas de Dale Carnegie sobre Oratoria y Trato de gente adaptadas al hombre de negocio y a los profesionales.

Las ventajas que de estas actividades pedagógicas se cosechan son incuestionables. Desde el pequeño comercio que arrastra en gran número de casos vida lánguida o que alcanza una prosperidad por los inconfesables procedimientos de la artimaña; desde este pequeño comercio, desde los modestos talleres, a la mediana industria y a los comercios de mediana amplitud; desde éstos, todavía, hasta grandes industrias y grandes empresas, los ejemplos de hombres de negocios que carecen de la necesaria formación son innúmeros.

Capacitarlos, supone, pues:

Darles más amplia base para la dirección.

Hacerles más comprensivos con los problemas que la administración plantea.

Darles una mayor seguridad de actuación, cambiando el juego de azar por el don del acierto cimentado solidariamente en una actuación consciente.

Existe un prejuicio que ha hecho muchísimo daño. Hombres que han llegado a una envidiable posición sin más bagaje que el de su intuición y experiencia han repetido hasta la saciedad: mi dinero me permite rodearme de los mejores técnicos, hombres que saben mucho más que yo, pero que no obstante trabajan a mis órdenes. Ellos redactan excelentes cartas que convencen a mis clientes; ellos hacen una publicidad que coloca mi nombre por todos los rincones del país; ellos dominan la Estadística y la Contabilidad... ¿Para qué quiero yo tantos conocimientos?

En verdad que entre nuestros hombres de negocios, sobre todo entre los

recién llegados al calor de estas circunstancias excepcionales en las que para ganar millones no se han necesitado alforjas, no abundan los Carnegie. La primera cosa que le seduce al individuo que por su posición se siente ya a cierta altura y se nota hombre de negocios es la ostentación, el refinamiento exagerado, las prácticas de nuevo rico, el aire superior, el aspecto superficial de las cosas. He tenido ocasión de ver magníficos despachos, lustrosas bibliotecas de hombres de negocios. La mesa y los libros eran todavía vírgenes. Estaba la mesa, estaban los libros... Pero faltaba el hombre.

Y el hombre de negocios cada día está más apremiado por las circunstancias. Los negocios tienden a la complejidad. La competencia nacional a la que se junta cada día la extranjera bajo la férrea garra de los círculos económicos de influencia, ponen sobre el tapete de los hombres de negocios aquel dilema del poeta que, al expresarlo, dejó de pensar en poesía, precisamente: o renovarse o morir.

La Historia, maestra de la vida, nos ha demostrado cómo durante el proceso de las grandes conmociones se amasan fáciles fortunas. Éstas no suelen durar mucho. Lo que se gana con facilidad, con facilidad se gasta. Pero estas fortunas vienen al calor del llamado negocio. Hemos visto aquí en esta Patria, el proceso que llamo de inflación de los negocios. Talleres que se han duplicado, negocios que han cuadruplicado... No siempre se ha tenido la serenidad y el sentido común de pensar que los negocios, como el champaña tienen su dosis de espuma. Pero es lo cierto que estos negocios existen y que, siguiendo el ejemplo que la Historia nos brinda, muchos de estos negocios no resistirán la normalización. La crisis, la clásica crisis que se origina, el colapso económico que a la entrada en la normalidad sobreviene, tienen su fundamento, su origen, mejor, en la incapacidad del hombre de negocios; en su formación deficiente, en su excesiva confianza sobre la propia intuición. A través de todos los procesos económicos de crisis encontramos como factores principales de los colapsos y derrumbamientos de empresas, el afán de especulación crematística y la falta de preparación para el negocio.

¿Qué es, pues, lo que necesita el hombre de negocios? La respuesta nos viene dada al considerar con qué se enfrenta. Tiene cada día sobre su mesa problemas referentes a hechos, cosas y hombres. Las circunstancias, sean de abundancia o de escasez, de confianza o de temor, le sitúan ante hechos que, ora aparentando lo que son, ora siendo lo que no aparentan exigen

resoluciones a corto o a largo plazo, pero resoluciones que lleven el germen del acierto. La vida de la empresa es delicada; la estructura de los negocios, aun de los mejores, es vulnerable y si los desaciertos se suceden con harta frecuencia no se necesita ser un águila para vaticinar un fin prematuro.

En fin, sobre el tapete del hombre de negocios se hallan los graves problemas de los hombres: la clientela, los proveedores, la competencia, los colaboradores y empleados en general. Unos plantean problemas de abastecimiento, no en el sentido técnico, sino de relación. Es muy fácil cuando se tiene la mitad del stock normal servir la mitad de lo que la clientela pide... Lo difícil es hacer entender a cada cliente la procedencia de esta mutilación... Disgustar a un cliente también es fácil. Lo difícil es ganarle y sobre todo recuperarlo luego de perdido. Y no digamos de mantener a los colaboradores con espíritu de equipo, con satisfacción, con disciplina y con trato equitativo... Sobre el tacto psicológico en relación con el trato humano y social el hombre de negocios anda a menudo desorientado cuando no contra corriente. Basta leer el magnífico libro de Roethlisberger *Management and moral*, edición patrocinada por la Universidad de Harvard, para darnos cuenta del craso error al juzgar las acciones directivas independientemente de las reacciones que se producen entre los subordinados.

De acuerdo, pues, con estas tres clases fundamentales de problemas que se plantean a los hombres de negocios y para resolver los cuales no basta traspasar el asunto a un especialista sino que es preciso tener criterio fundamental, se perfilan ya unas disciplinas de carácter general como imprescindibles. Son estas (a guisa de Curso Preparatorio):

La Economía Política, apoyada con los imprescindibles conocimientos de Estadística y de aplicaciones del Método gráfico.

La Sociología y

La Psicología apoyada en su aplicación práctica que es la Psicotecnia.

Quizá podamos ahorrarnos de argumentar que, como propone Jones, el hombre de negocios debe poseer una cultura general apoyada sobre todo en las lecturas y meditaciones de Historia y en el bucear en las Biografías de los grandes hombres, pues todas las empresas por dispares que aparezcan a primera vista tienen puntos de coincidencia, de gran interés para la formación del carácter.

Si adelantamos un paso más, veremos que ya en un plan más concreto el hombre de negocios tiene frente suyo en espera de decisiones, problemas tan arduos como:

Organización de planes, de puesta en marcha de los mismos y de control de cumplimiento de los objetivos propuestos. Y esto ya de forma normal y permanente, ya de forma anormal y esporádica a causa de cualquier circunstancia fortuita.

Selección de personal, siendo el mayor éxito saberse rodear de buenos colaboradores. Ello entraña, además, la subsiguiente tarea de los elementos auxiliares y de montar una política de relación eficaz.

Mantenimiento o administración, pues como ha dicho muy bien Girardet una cosa es crear un negocio al impulso de una inspiración feliz y otra mantenerle contra viento y marea bajo unas sanas normas de conducta. Por esto hay tantos negocios que fracasan. Son de creadores que se cansaron de su propia obra.

Control de resultados, ya que no es posible vivir apaciblemente de apariencias o contentarse con los afables resultados al rescoldo de una alegre aproximación.

Cuando se trata de fabricación, una serie de objetivos universales asoman a la superficie reclamando la atención del hombre de negocios, como son:

- la máxima producción
- la mejor calidad
- el mínimo coste
- la guerra al despilfarro
- el contento de la mano de obra.

Cuando se trata de actividad mercantil o comercial, aparecen objetivos idóneos con la especialidad, como son:

- el saneamiento de la clientela
- el saneamiento de los stocks
- la velocidad de giro de las mercancías
- el volumen progresivo de venta
- la capacitación de mayor mercado y de más prestigio
- el margen diferencial favorable permanentemente entre las disponibilidades y las exigibilidades.

La sola enumeración basta para que el más locuaz de nuestros empíricos hombres de negocio tenga que callarse.

Se impone, pues, un estudio más a fondo, el estudio de lo que podemos llamar *Tecnología comercial*.

La *Tecnología comercial* en su aspecto general debería comprender:

- La Organización con la secuela de nociones sobre estructuración de planes, técnicas de puesta en marcha y control, funcionalización, fórmulas típicas de solución a problemas funcionales y procedimientos abreviados de realización de trabajos.
- La Administración, con la necesaria visión práctica de Finanzas, Contabilidad y Estudio de Balances, modernización Contable y cuestiones prácticas de Tributación.
- La Legislación y el Derecho, adaptados a los conceptos fundamentales de constitución, actividad, desarrollo y cesación de los negocios, así como discriminación entre el fárrago de leyes de la esencia y el espíritu de las más capitales, sobre todo en materia de la compleja legislación laboral.
- La Estadística, puesta al servicio de la apreciación de hechos y del control de acontecimientos ya en el sentido de previsión y sistema presupuestario, ya en el sentido de aleccionamiento sobre hechos ocurridos. Es de gran interés hacer comprender las excelencias de consultar las estadísticas oficiales y oficiosas, mostrando cuáles son, de dónde salen, posibilidades que encierran, etc., para que no se pierdan lastimosamente como la corriente inaprovechada que se precipita al mar.
- La Publicidad, dando conciencia de lo que puede y lo que no puede hacerse gracias al previo análisis de mercados y de cómo puede lograrse o puede perderse una venta o un prestigio por efectos de una técnica publicitaria según sea racional o simplemente "amateur".
- La Venta, empezando por la formación de equipos de vendedores, establecimiento del Manual de Ventas, ordenación racional del mercado en zonas, modalidades de venta, formas de distribución, mecanismo de aprovisionamiento-venta-reposición, etc.

Las sugerencias aquí apuntadas, en muchos aspectos lo han sido luego de contrastar su eficacia práctica.

En cuanto a la especialización de la *Tecnología comercial*, hemos apuntado ya la necesidad de reducirla a grupos de negocios afines. Ya por este camino, el procedimiento de desarrollo debería ser el llamado por los americanos "case system" estudiando cada caso como cursillo. El "case system" podría ser completo o no, según se estudiara el caso en toda su extensión o se redujera a los conceptos fundamentales como pudieran ser, por ejemplo:

Técnica almacenística

Modalidades de venta

Modalidades de Publicidad  
Principios de administración.

La forma de exposición pedagógica se comprende que fuera la de conferencias, exentas de eruditismo, llenas de ejemplos, repletas de sugerencias prácticas, de forma que cada día en el bloc de apuntes el hombre de negocios se llevara a su casa el fruto de su asistencia traducida en ideas aprovechables. Apuntes sintéticos, amplias referencias a libros de consulta y el procedimiento de cuadros sinópticos que he ensayado con éxito para esta clase de enseñanza, completarían los elementos fundamentales para emprender la labor docente.

Las disciplinas tanto en extensión, como epígrafes a desarrollar deberían someterse a una meticulosa dosificación. Un concepto de utilitarismo y de eficacia dentro de la mayor brevedad debería presidir la confección del programa de cada disciplina.

Para completar el cuadro pedagógico no deberían faltar el material práctico, como por ejemplo:

- Muestras de procedimientos de archivo
- Muestras de material para la modernización contable
- Museo de Publicidad, vitrinas de escaparatismo, etc., etc.

En un plan secundario, no por el interés sino por el objetivo perseguido, se encuentra la formación del personal auxiliar que el hombre de negocios necesita.

Estas actividades llevarían a otras estrechamente relacionadas como son:

- La Bolsa de trabajo y
- La Selección y orientación en la profesión y especialidades comerciales (en conexión con el Instituto Psicotécnico).

Pero si limitáramos nuestra sucinta referencia a este plan, con todo y ser ambicioso y extenso, no quedaría todo solventado. La laguna de los lugares huérfanos de instituciones de esta índole crearía una situación de inferioridad a los hombres de negocios radicados fuera de las grandes capitales que son los emplazamientos ideales para estas Escuelas.

Tenemos, pues, enfrente otra magna empresa no conseguida todavía plenamente por ninguna institución en España. La perfecta e idónea capacitación a través de la enseñanza por correspondencia. Una sección de la Escuela debiera estar dedicada a difundir la buena semilla por doquier del suelo nacional.

En este sentido las posibilidades de éxito e inscripción, por no reque-

rir la asistencia personal, son quizá muy superiores a la Escuela normalmente fundamentada en la asistencia del que cursa.

Teniendo en cuenta que el éxito de todo plan reside en la elasticidad, luego de haberle impreso una adecuada orientación, debería aprovecharse al máximo la buena voluntad de los interesados en estos estudios, de manera que fuera posible:

a) admitir fundamentalmente cursillistas por la totalidad de los cursos. Éstos ocuparían posiblemente dos cursos para la *Tecnología general* y uno para el *Cursillo de especialización*.

b) admitir oyentes a cualesquiera de las disciplinas, sin otro derecho que el de asistencia, textos y aclaraciones, pero sin certificaciones de estudios cursados de ninguna clase.

Formando parte integrante del plan de enseñanza, aunque de una cierta forma independiente, jugarían especial papel las visitas colectivas a grandes organizaciones, con la correspondiente memoria crítica.

A los efectos de una formación más eficaz e intensiva, se organizarían ciclos de conferencias a cargo de los cursantes, sesiones de controversia y disertaciones de interés a cargo de prestigiosos comerciantes e industriales. Hay que romper con este celo árabe que perdura en España sobre el secreto comercial. Hay que llevar el comerciante a la cátedra y a la tribuna en beneficio de él mismo y de los negocios en general. A estos actos podría concederse libre entrada como uno de tantos medios para promover el interés y la simpatía de la opinión pública.

¿Quién puede promover la creación de una Escuela del hombre de negocios? Las soluciones se inclinan todas del lado oficioso, no oficial.

La empresa tiene en su misma médula todos los elementos de sostenimiento; es una empresa con base económica. Pero necesita el tiempo de afianzamiento que sólo los auspicios de unas instituciones como las anteriormente mencionadas pueden sostener.

De nuestros prolijos apuntes omitimos todo el estudio económico de implantación, así como los meticulosos detalles de planes de estudio, combinaciones de horarios, profesorado idóneo, textos sintéticos, material de consulta, material de ensayo y museo, etc., etc.

Los beneficios para la Economía serían grandes. Los beneficios sociales no serían menos. El efecto moral, tanto desde el punto de vista interior como desde el punto de vista de la proyección de España hacia el extranjero, no sería despreciable.