

## **MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD: ¿FORMAR HOMBRES O EMPLEADOS?**

*Juan José Sánchez Inarejos*  
*Escuela Técnica Superior de Minas*  
*Universidad Politécnica de Madrid*

### **PRESENTACIÓN (ENUNCIADO)**

Es casi un lugar común la idea, proveniente de las empresas pero con enorme arraigo en la universidad, según la cual, la primera misión de esta última es la de formar a los profesionales que las primeras necesitan.

En este artículo se va a mostrar la falsedad de la idea enunciada, utilizando para ello, una demostración al absurdo. Es decir, mostraremos que no conviene a la sociedad que la universidad oriente sus objetivos a la formación de profesionales.

Especialmente en las universidades tecnológicas, la idea que se pretende rebatir, está muy fuertemente arraigada. Mientras que en muchas carreras humanísticas o de ciencias (Filosofía, Literatura, Físicas, Exactas, etc.), está perfectamente asumido, que la utilidad profesional inmediata, no es el primer motivo del alumnado a la hora de matricularse. Y precisamente por esto, porque el utilitarismo y el éxito laboral están desbancando al rigor y la verdad científicas, es por lo que muchos docentes temen por la continuidad de las carreras que menos expectativas profesionales despiertan entre los jóvenes.

### **DEMOSTRACIÓN**

El método que se seguirá en la demostración consistirá en la presentación y crítica de las sugerencias que las empresas (especialmente las grandes) hacen a la universidad, para que ésta adecúe sus objetivos y métodos a la llamada realidad empresarial.

### **¿QUÉ ESPERAN LAS EMPRESAS DE LOS TITULADOS UNIVERSITARIOS?**

Parece evidentemente, que a los gerentes de las empresas les interesa que la universidad les proporcione el mayor número de posibles trabajadores con la instrucción y el adiestramiento adecuados para ocupar un puesto de trabajo en la compañía, a ser posible, sin ningún curso o periodo de aprendizaje.

Si la universidad debe proveer mano de obra a las empresas, convendría hacer un resumen de las cualidades que las empresas más valoran en los candidatos a incorporarse a su plantilla.

Una lista de las cualidades que las compañías, presuntamente, más valoran en sus futuros ejecutivos es la siguiente:

- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para el trabajo en equipo
- Predisposición al cambio
- Ética
- Cultura empresarial
- Capacidad de planteamiento y resolución de problemas
- Creatividad
- Gestión de proyectos
- Habilidad de negociación y persuasión

- Capacidad de auto-aprendizaje
- Calidad personal
- Capacidad de comunicación empresarial.

Todas estas cualidades, ni que decir tiene que contempladas desde un punto de vista general, son todas ellas deseables para cualquier profesional. No obstante, resultará extremadamente esclarecedor profundizar algo más en lo que las empresas buscan realmente cuando requieren a sus empleados las cualidades que se terminan de enunciar.

Si analizamos con verdadero espíritu crítico, lo que se esconde bajo todas estas encomiásticas virtudes, es posible que nos llevemos alguna sorpresa.

## **LIDERAZGO**

Los titulados universitarios que pudieran ser contratados por cualquier empresa, en principio, ocuparán puestos directivos en ellas, de modo que saber mandar y liderar grupos será una cualidad a tener muy en cuenta. Esta capacidad, y en general todas las solicitadas a los nuevos trabajadores, deberán estar orientadas hacia *la consecución de resultados*, evidentemente, *económicos*. Esta primacía de los resultados, implicará que en ocasiones se deban tomar decisiones *difíciles* (despidos de personas no competitivas o ineficaces, promociones internas, etc.); en esos casos, un buen directivo debe ser capaz de sobreponerse ante cualquier debilidad personal, anteponiendo a cualquier otra cosa, su compromiso permanente con la empresa.

Quien pretenda por tanto trabajar dentro de cualquier organización, deberá estar dispuesto a secundar las líneas de actuación de la empresa y de las personas que la dirigen.

Las entrevistas de trabajo, hoy en día, incorporan un test psicológico. Este test debería ser ilegal, puesto que en último extremo, representa una intromisión inadmisible en la intimidad personal. Desgraciadamente no es así, y en la práctica totalidad de los casos, el perfil psicológico es determinante a la hora de seleccionar a un candidato. De modo que un profesional con unas excelentes capacitaciones técnicas, pero que mostrase rasgos de inconformismo en su personalidad, tendría muy pocas posibilidades de ser contratado.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

El ser capaz de trabajar en equipo es en principio, un valor en sí mismo. La facilidad para integrarse en un grupo de trabajo, la apacible sumisión a las directrices del líder, o la armonía de lo que el ejecutivo realice con las expectativas de la organización, serían características positivas a tener en cuenta. A no ser que, subliminalmente, lo que en realidad se estuviese demandando del candidato, fuese una sutil despersonalización. Y es que no entra en contradicción con la práctica de la actuación empresarial de nuestros días, el hecho de que en igualdad de condiciones, se prefiera contratar a aquellas personas que en su carácter, destaque por su ausencia, cualquier rasgo de individualismo y singularidad.

## **PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO**

En los tiempos que corren, los puestos de trabajo se ven expuestos a continuas y constantes remodelaciones. La evolución de las tecnologías y la competencia a nivel global, hacen que muchos empleos deban reconvertirse o desaparecer. En esta coyuntura, resulta más que evidente que aquellas personas que tengan una predisposición positiva a los cambios, tendrán ventaja sobre aquellas otras, reacias a cambiar de actividad o forma de trabajo. Este es el verdadero motivo por el cual las personas de más de cuarenta años tienen enormes dificultades para reencontrar un trabajo perdido.

Al contrario de lo que muchos ingenuos creen, un hombre o una mujer de cuatro décadas de edad, está en su plenitud intelectual y psíquica; e incluso físicamente mantiene una enorme fortaleza, en muchos casos superior a la que se tenía a los veinte años. Y sin embargo, las empresas rechazan sistemáticamente a estos trabajadores, prefiriendo a otros más jóvenes e inexpertos. La razón que explica esta aparente contradicción es fácil de entender: aunque los más jóvenes sean torpes profesionalmente, son a la vez mucho más ingenuos y maleables; la empresa puede hacer con ellos prácticamente lo que quiera: cambiarlos de puesto de trabajo, enviarlos a sitios lejanos y pagarles poco. No importa que cometan algunos errores técnicos, el caso es aprovechar esos diez años luminosos (de los veinticinco a los treinta y cinco), en los que aún no le ha dado tiempo al joven trabajador a asentar su vida y sus ideas.

Desde el punto de vista de las empresas, a medida que los trabajadores acercan su edad a los cuarenta, sufren una especie de “atocinamiento neuronal”, que los convierte en reticentes a cualquier innovación que se pretenda introducir en el sistema productivo. Parece como si súbitamente se hubieran vuelto retrógrados y refractarios a las nuevas ideas. Por supuesto no es así, lo que ocurre es que a los cuarenta años, las personas empiezan a tener su vida relativamente organizada, ya tienen niños, un domicilio fijo, una pareja estable; y sobre todo, una idea de lo que quieren hacer con su vida. No en vano, los antiguos griegos situaban justamente en la cuarentena la edad a partir de la cual empezaba propiamente la vida de un hombre; lo de antes, se podía considerar como un preámbulo, un tiempo para el aprendizaje.

Qué es entonces lo que no les gusta a las empresas, que sus nuevos empleados sobrepasen los cuarenta años, o que sepan qué hacer con sus vidas? Mucho me temo que lo que no quieren las empresas es personas con personalidad propia, prefiriendo por el contrario, a los tiernos e inexpertos infantes a los que pueden manejar más cómodamente.

## **PARADOJA DEL CONOCIMIENTO NULO**

La mayoría de las empresas requieren a sus nuevos empleados, siguiendo la argumentación hecha en los párrafos superiores, la habilidad de poder desempeñar muchas diferentes tareas. Para justificar esto afirman, que dado el cambiante marco tecnológico, si el trabajador contratado no dispone de esa habilidad no podrá ser amortizado convenientemente. De modo que conviene a la compañía, que los recién titulados sepan de cuantos más temas mejor. Pero lógicamente a medida que más sabe un alumno de más temas, menos sabe de cada uno en particular. El tiempo invertido por un estudiante universitario en su formación es limitado (entre 3 y 6 años, según las carreras), de modo que en el caso de que durante ese tiempo se intentara estudiar un número muy elevado de materias (en el caso ideal infinitas) lo que se aprendería de cada una de ellas en particular sería nulo. De modo, que aun sabiendo de muchas cosas, en verdad no se sabría de nada.

## **ÉTICA**

Suena muy bien lo de que los directivos deben tener un compromiso ético con la sociedad. Pero tal compromiso queda en agua de borrajas, si se estudia cómo creen las empresas que debe estructurarse esa responsabilidad. Efectivamente, las propias empresas se cuidan muy mucho de indicar, que si bien el directivo debe respetar los principios y valores éticos universales, así como el entorno social y medioambiental, tal respeto debe circunscribirse a los valores *comúnmente aceptados* y las reglas *socialmente establecidas*. Ésta, si se quiere sutil puntualización, muestra las verdaderas intenciones de las pretendidas filantropías empresariales.

Un verdadero compromiso ético con la sociedad implica, las más de las veces, un enfrentamiento con lo “socialmente establecido” y lo “comúnmente aceptado”. El medio ambiente es una prueba evidente: lo normal a este respecto es que se maltrate y se degrade, la cultura de contaminar mientras ello sea económicamente beneficioso, ha llegado incluso a las más altas instancias

internacionales, hasta el extremo, de comerciar con permisos para contaminar. Si de verdad se intentase cuidar el medio ambiente, habría que comprometerse mucho más seriamente de lo que en la actualidad se considera “socialmente aceptable”.

La confirmación de la certeza de lo enunciado está en la práctica diaria de las empresas en asuntos relacionados con el tema: el papel reciclado, los envases reciclables, las emisiones contaminantes, etc. La iniciativa de la erradicación de los C.F.C. (una de las pocas contribuciones serias hechas en los últimos tiempos para preservar el medio ambiente), no partió precisamente del lado empresarial, sino que en este tema, como en tantos otros, el mercado ha sido una rémora en vez de un acicate. Aunque eso sí, una vez que se ha iniciado con éxito una campaña de sensibilización sobre cualquier tema medioambiental, todo el mundo se apunta al carro de la limpieza y la conservación, pero más por miedo a ser se alado con el dedo, que por verdadera convicción.

## **CULTURA EMPRESARIAL**

Uno de los mayores errores celebrados de nuestra época lo constituye la creencia, absolutamente arraigada, de que es natural que las empresas tengan como objetivo principal, el de enriquecer a sus accionistas. La práctica diaria confirma que este error está totalmente asumido por la inmensa mayoría de los dirigentes empresariales de todo el mundo. Muy pocos son los consorcios, que admiten como objetivo principal que ha de inspirar el comportamiento de toda su organización, cosas distintas del enriquecimiento de los propietarios. Y sin embargo, lo quieran o no los gestores de las empresas, una cosa es lo que pretenden conseguir éstos con sus acciones empresariales, y otra, lo que materialmente consiguen. Es evidente que el reflujo monetario que la acción empresarial trae consigo es una repercusión vicaria; la principal, es la de dar un servicio o distribuir un determinado bien entre los clientes de la empresa.

Es algo parecido a creer que la utilidad principal de las vacunas antirrábicas es la de generar beneficios monetarios a los fabricantes de las mismas, y no, la de prevenir y curar la rabia. Es como confundir los medios con el fin. Fabricando vacunas y distribuyéndolas, se podrá ganar o no dinero, se podrán hacer ricos quienes se dediquen a este negocio o se podrán arruinar. Pero sea como fuere, lo que siempre será cierto, es que habrá habido personas que recibieron la vacuna y evitaron así caer enfermas.

Es decir, el primer objetivo de cualquier empresa es siempre el de dar servicios a sus clientes. Esta evidencia casi trivial es, no obstante, soslayada sistemáticamente. Cuando se habla de cultura empresarial, no se entiende por ella el conjunto de convicciones que orientan la actuación de personas que miran por cómo lograr que los productos fabricados por sus empresas vayan a parar a manos de quienes se los solicitan. Sino que cuando se dice de alguien que está impregnado de la cultura empresarial, se quiere decir que ese alguien es experto en crear y enriquecer empresas detectando oportunidades en la sociedad y haciendo que de forma eficaz, un grupo de medios y personas se adapten a esas oportunidades. Es decir, los deseos y necesidades de los ciudadanos, dejan de serlo, para convertirse en oportunidades de negocio.

La cultura del máximo rendimiento monetario está tan arraigada que se llegan a situaciones esperpénticas, como es el caso de entidades filantrópicas dedicadas a la prevención y curación del cáncer de pulmón, que para obtener el máximo beneficio de los donativos de sus altruistas socios, invierten esos fondos en acciones de compañías tabaqueras. (Este caso ha ocurrido recientemente en Gran Bretaña).

## **CAPACIDAD DE PLANTEAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

En principio nada que objetar, si no fuera porque estas habilidades de identificación y resolución, en realidad se reducen a la capacidad de confeccionar gráficos y presentaciones.

## CREATIVIDAD

Qué duda cabe que la creatividad es una capacidad propia de las personas inteligentes y perspicaces. Estar abierto a emprender nuevos caminos no transitados anteriormente, es garantía de futuros cambios y progresos. De modo que si las empresas requieren creatividad a sus futuros directivos, es casi lo mismo que exponerse a que éstos, una vez incorporados a la empresa, la transformen y, a última hora, la destruyan (en el sentido de que será cualquier otra casa menos lo que es ahora). De modo que no deja de ser sorprendente que se exija creatividad cuando lo más indicado sería pedir estulticia; a no ser, que el ingenio requerido no sea tal.

Si repasamos la forma en la que las empresas personifican la creatividad, encontramos que éstas, la asocian con aquellas personas habituadas a *crear* utilizando técnicas y conceptos como los siguientes: *tormenta de ideas, análisis de Pareto, diagrama de causa-efecto, análisis de campo de fuerzas, técnica de grupo nominal, método Delfos, buzón de sugerencias, diseño de escenarios, histogramas, análisis morfológico (matriz de creatividad), pensamiento lateral, tormenta de ideas inversa, método integral, inventario de características, consenso de panel, embalse de ideas, bloc de notas, carpetas de dibujos, etc.* El hecho de que para extraer alguna idea novedosa haya que someterse a toda esta pléyade de excitadores *neuronaes*, debería hacernos sospechar, que quizás se estén utilizando demasiados estímulos para hacer despertar la inteligencia de personas supuestamente inteligentes y creativas.

Quizás ocurra aquí algo parecido a lo que ocurre con los deficientes mentales, que se utilizan con ellos todo tipo de técnicas de lo más variado y peregrino, para conseguir avances tan *espectaculares* como: aprender a leer y escribir, hacer las necesidades fisiológicas por sí mismos, o aprender a utilizar los cubiertos a la hora de comer. No será que en realidad las empresas prefieran sujetos descerebrados para utilizarlos como directivos, y que utilizan todos esos métodos a modo de terapia de choque para exprimir de ellos la poca inteligencia que les queda? Mucho me temo que así sea.

## GESTIÓN DE PROYECTOS

Ésta sea quizás, la única característica que las empresas debieran, de una forma objetiva, solicitar a sus empleados: que sean capaces de llevar a cabo el proyecto que constituya el fin de la empresa. Parece más que evidente y razonable, que si un grupo de personas se ponen de acuerdo en, por ejemplo, fabricar medicamentos, aquellos que deseen incorporarse a ese grupo, deban en primer lugar estar conformes con lo que es el objetivo principal del grupo, y en segundo lugar, tener las cualidades suficientes que les permitan integrarse en alguno de los puestos que la empresa necesita para llevar a término el proyecto en el que está inmersa.

No tiene mucho sentido que un grupo de gallinas contraten a una zorra para que vele por su seguridad. Es muy posible que la zorra sea una especialista en técnicas de defensa personal, pero no harán bien las gallinas si la contratan para defenderlas; el objetivo de la zorra no es proteger a las gallinas sino degollarlas. De forma parecida, no hacen bien quienes teniendo por objetivo la fabricación de medicinas, contratan a alguien cuyo primer objetivo es por ejemplo el de ganar dinero. Como tampoco acierta quien deseando colaborar en la fabricación de fármacos, se deja contratar por una compañía farmacéutica cuyo primer objetivo es el de dar dividendos a sus accionistas.

En cualquier caso, coincidan o no los objetivos de empresa y trabajador, tener conocimientos y habilidades suficientes para incorporarse al equipo de personas que está desarrollando un proyecto -sea o no el de la empresa- es condición sine qua non.

## **HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN Y PERSUASIÓN**

La forma en la que la empresa se relaciona con el exterior, es la compra y venta de las materias primas y del producto fabricado. Parece natural que las personas que vayan a trabajar en estos departamentos deban saber cómo realizar su trabajo. Las capacidades para negociar y persuadir a compradores y vendedores serán valoradas a la hora de contratar a alguien. Pero nunca estas capacidades debieran adquirir la categoría de objetivo.

Para qué quiere una empresa vendedores capaces de persuadir a cualquiera de que deba comprar el producto fabricado por la empresa, aunque no lo necesite para nada? Si el objetivo de la empresa es el de vender el máximo número posible de unidades producidas por ella misma, para de esta forma obtener los máximos beneficios monetarios posibles, entonces, la sección de personal contratará como vendedores a aquellos personajes capaces de venderle unas zapatillas de ballet a un parálítico, unos prismáticos a un ciego, o una caja de antibióticos a quien sufre de influenza. Pero si el objetivo de la empresa no es el miope máximo beneficio a corto plazo, quizás entonces, el departamento de personal no estimase tanto a vendedores tan agresivos.

## **AUTO-APRENDIZAJE/DESARROLLO PERSONAL.**

Dicen los empresarios, cargados de aparente razón: “El mercado laboral demanda profesionales dispuestos a poner los medios para solucionar sus carencias formativas, que el avance tecnológico y la competitividad convierten en una necesidad permanente. La selección acertada de los medios de aprendizaje personal -cursos, libros, información, consultoría, etc.- es un factor crítico elemental para el buen uso del tiempo disponible”.

Lo que trasladado a un lenguaje mucho más simple vendría a ser aquello de: “y el tiempo que te quede libre dedícamelo a mí”. Las empresas no están dispuestas a perder el tiempo formando a su personal; querrían que sus empleados llegasen a ellas perfectamente formados por las universidades, y en caso de que necesitasen algún conocimiento adicional, que se lo procuraran por su cuenta. Y como ellas mismas dicen, si alguien no está conforme buscaremos a otro que sí lo esté. Al fin y al cabo no son más que imponderables del mercado laboral.

En cualquier caso, es muy curioso cómo las empresas intentan identificar lo personal y lo profesional; el título de este ítem ha sido tomado literalmente del lenguaje utilizado por la gente de las empresas, y es justamente: “auto-aprendizaje / desarrollo personal”. En realidad, lo que quieren decir, es que cada empleado deberá de perfeccionar sus conocimientos por su cuenta (personalmente). Pero claro está, que cuando se habla del desarrollo personal de una persona, no se está dando a entender que dicha persona deba dedicar su tiempo libre a seguir ampliando y perfeccionando los conocimientos necesarios para desempeñar su labor profesional, sino muy posiblemente, todo lo contrario. No será acaso, que lo que en verdad se pretende es la despersonalización del individuo?

## **CALIDAD PERSONAL**

Qué duda cabe que la producción de cualquier bien debería hacerse con la mayor calidad posible, de modo que los directivos debieran conocer y manejar técnicas que mejorasen la calidad de la producción. Claro que, además de las herramientas de “calidad”, también sería deseable que los empleados dispusieran de ciertas habilidades profesionales que hagan posible esa calidad. Es decir, que sería conveniente disponer de trabajadores de *calidad*. Pero los trabajadores son personas, y si hay trabajadores con calidad y sin ella, también habrá personas de calidad y sin ella. Por descontado que esto no deja de ser un lugar común, es absolutamente evidente que en el mundo hay personas de muy diferentes personalidades y calidades. Pero también es igualmente evidente, que la calidad personal que se entiende posee un individuo, no es la misma según que la entienda el mundo empresarial o el

pueblo llano. Los atributos de calidad personal entendidos por el pueblo son por lo general filantrópicos, mientras que si se mira desde el lado de la empresa son justamente todo lo contrario.

## **CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**

La posibilidad de comunicación interpersonal es una de las características más destacadas del ser humano. La capacidad para intercambiar conocimientos, anhelos, ilusiones, experiencias, es la base sobre la que se sustenta el amor. De modo que no es ninguna tontería prestar atención a la comunicación, aunque sea a nivel empresarial. Prestemos pues esa atención y preguntémosnos sobre cómo sea esa comunicación que las empresas demandan a sus futuros directivos. La respuesta la encontramos observando algunas de las cualidades que al respecto desearían las empresas para sus empleados: *redactar actas, proyectos o informes; estructurarse las ideas; presentar currícula; entrevistarse con jefes, compañeros o clientes; hablar en público; dirigir reuniones; realizar presentaciones; vender productos; hablar por teléfono*. Queda claro que las habilidades comunicativas que se solicitan a los trabajadores en una empresa, están orientadas para cultivar un tipo de comunicación bastante parcial. Se trata de una comunicación que pretende encandilar a los clientes, conformar a los empleados, y destacarse ante los jefes.

No sería mucho mejor en vez de tanto artificio persuasivo, utilizar un poco más de sinceridad y de ilusión?

## **RECAPITULACIÓN**

El que los titulados universitarios se conviertan con más o menos facilidad en empleados de las empresas, no es, ni mucho menos, el objetivo principal de la universidad. El objetivo de la universidad, especialmente la universidad pública, es que sus titulados sean capaces de pensar. Nada más y nada menos.

Esto es lo que la sociedad necesita y espera de la universidad: que de ella salgan personas con la base científica, el criterio y la imparcialidad suficientes, como para ser capaces de encontrar soluciones adecuadas a los problemas de nuestro tiempo.

Las cualidades que hoy buscan las empresas para sus futuros directivos, y que pretenden que la universidad cultive, se podrían resumir en las siguientes: sumisión total a la empresa, despersonalización, juventud, conformidad con lo socialmente establecido, ansias por atesorar dinero, capacidad para hacer gráficos y presentaciones, ausencia del menor atisbo de subversión, algunos conocimientos profesionales, buenos vendedores, disposición a dedicar el tiempo libre a perfeccionarse profesionalmente, trabajadores abnegados, capacidad para hablar educadamente en público y por teléfono, y por último, ausencia de cargas familiares (especialmente si se es mujer).

Ése es el tipo de profesional que necesita la sociedad global en la que vivimos? Con ese tipo de personas controlando las empresas líderes de los países ricos, se podrá ayudar a sacar de la pobreza y el subdesarrollo a los miles de millones de personas que viven en la marginalidad?

El mundo es cada vez más aldeano; la globalización alcanza a todas las facetas de la vida humana; si alguna esperanza tienen los países más pobres, ésta radica en la generosidad y altura de miras de las personas más instruidas de los países ricos. Es compatible ese altruismo fundado en el beneficio global, con las cualidades que las empresas de hoy requieren a sus directivos? Mucho me temo que no sea así.

Éste es pues, al absurdo que demuestra nuestra tesis.