DISCURSO HONORIS CAUSA

Magnífico y Excelentísimo Sr. Rector de la Universidad de Málaga

Excelentísimas e Ilustrísimas autoridades académicas, civiles y militares

Miembros del Claustro Universitario

Compañeros, familiares y amigos todos

Sirvan estas primeras palabras para expresar mi enorme gratitud por recibir la distinción de Doctor Honoris Causa por la Universidad de Málaga, lo cual me llena de emoción y alegría. Y esta satisfacción es tanto mayor cuanto la recibo de la que considero es mi universidad, de la cual formé parte como estudiante primero y posteriormente como participante en múltiples actos académicos e institucionales.

Aunque el destino profesional me llevó a Madrid y he desarrollado mi vida académica como miembro de la Universidad Complutense, la Universidad de Málaga, y en especial, su Facultad de Económicas, siempre la he sentido como mía, como más adelante me referiré.

Quiero dedicar mi primer agradecimiento al Profesor Carlos Benavides, mi Padrino en este acto, por sus amables palabras, fruto más de nuestra amistad personal que de los méritos objetivos que pudiera yo tener. También a los primeros promotores de mi candidatura, que junto al profesor Benavides, han sido los profesores Ana Rosa Del Águila, Antonio Padilla y Cristina Quintana

Al resto de los miembros del Consejo del Departamento de Economía y Administración de Empresas de esta universidad, que personalizo en las figuras de su anterior y su actual Director, Profesora Paquita Parra y Profesor Juan Carlos Rubio, respectivamente.

A los miembros de la Junta de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, encabezada por su Decano, Profesor Eugenio Luque

Y a los miembros del claustro de la universidad que concedieron finalmente la distinción, representados por las personas de su anterior Rectora, Profesora Adelaida de la Calle, y su actual Rector, Profesor José Ángel Narváez.

A todos ellos, muchas gracias.

Voy a dividir mi intervención en tres apartados, que constituyen sendas reflexiones derivadas de mis más de 40 años de vida dedicadas a la universidad, relativas respectivamente a:

* la carrera docente universitaria
* la enseñanza en administración y dirección de empresas
* la universidad de Málaga y su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

1. **De la carrera académica**

Inicié la carrera académica el 1 de octubre de 1976 cuando accedo a una plaza de Profesor Ayudante en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Complutense de Madrid. Se cumplen, por tanto, más de 40 años dedicados a la universidad, llenos de vicisitudes, la gran mayoría buenas y algunas menos buenas.

En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a los dos maestros que orientaron mi vida académica: El Profesor Marcial-Jesús López Moreno (los primeros 20 años) y el Profesor Álvaro Cuervo García (los últimos 20 años). A ambos, muchas gracias y mi reconocimiento por la enorme deuda intelectual que tengo contraída con ellos.

A lo largo de estos años, he tratado de cumplir con lo que se espera de un profesor universitario: transferir y crear conocimiento. Ello se traduce en el mejor desempeño posible, respectivamente, de su labor docente e investigadora. Expondré, a continuación, unos breves comentarios sobre lo que para mí han representado una y otra.

La labor docente se centra principalmente en transmitir el saber a los alumnos, es decir, aportarles aquellos conocimientos que les sean útiles para resolver los problemas reales que cada disciplina científica aborda. En mi caso, la tarea consistiría en hacerles llegar a los estudiantes las estructuras conceptuales y las herramientas técnicas que les ayuden a entender el funcionamiento de una empresa y les faciliten la toma de decisiones para resolver su problemática.

Ahora bien, desde mi punto de vista, el conocimiento transmitido no debe ser sólo aplicado, sino que hace falta disponer de modelos teóricos que, como abstracciones de la realidad, ayuden a identificar mejor las variables que representan los fenómenos reales y, en su caso, las relaciones que existen entre ellas. Como dijo Kurt Lewin, psicólogo polaco del siglo XX: No hay nada más práctico que una buena teoría.

Pero además, el modelo de enseñanza universitario debe integrar en los alumnos la capacidad crítica y de reflexión. En efecto, no debe bastar con que el estudiante adquiera conocimientos teóricos y técnicos, sino que debe ser capaz de pensar, de discutir, de razonar, de trabajar en equipo, incluso, de saber exponer públicamente sus ideas y defenderlas. El conocimiento teórico y la resolución de problemas prácticos sólo pueden avanzar a partir de la aplicación conjunta de todas estas habilidades.

También, y especialmente en mi disciplina, es importante fomentar el espíritu emprendedor de nuestros estudiantes, como una de las mejores maneras para generar riqueza y desarrollo social, cuando éstos pasen a desempeñar su carrera profesional posterior.

Este conjunto de competencias transversales deben hacer cambiar el modelo tradicional basado en la enseñanza del profesor por el de aprendizaje del alumno, en el que el profesor sea un acompañante en la mejora del proceso de adquisición de habilidades por parte del estudiante.

Por otra parte, la labor de transferencia de conocimiento se debería extender al conjunto de la sociedad, para que el saber no se quede solamente en las aulas universitarias, y sirva de elemento dinamizador del bienestar social. Este es un objetivo que debe ser impulsado y resuelto y que tradicionalmente ha sido olvidado por la universidad, por lo que hemos recibido abundantes y razonables críticas por parte de distintos estamentos.

La segunda tarea fundamental del profesor universitario es la creación de conocimiento a través de la investigación científica. Ésta suele ser una misión más ingrata, callada y oscura. Al menos, su visibilidad social es muy reducida fuera del ámbito universitario. Pero es una tarea intrínseca a la carrera académica y así lo suelen exigir los criterios de promoción para los distintos puestos docentes.

La manifestación más clara de los resultados de la investigación es la publicación de artículos y trabajos académicos. Las demás exigencias habituales en los procesos de selección de profesorado (participación en congresos, proyectos de investigación, estancias de investigación, etc.) son sólo pasos intermedios que deben ayudar a conseguir mejores publicaciones.

Es frecuente escuchar la crítica de que nuestra investigación (y, en consecuencia, las publicaciones), en muchas ocasiones, está muy alejada de la realidad, que son meras disquisiciones teóricas o que se establecen y demuestran relaciones espurias o que los análisis estadísticos priman sobre los modelos conceptuales.

Como dice una letra flamenca por soleá que cantaba el viejo Aurelio Sellés:

Presumes que eres la ciencia,

y yo no lo entiendo así,

porque sabiendo tú tanto,

no me has comprendido a mí.

No es este un problema fácil de resolver, ya que estamos sujetos a la exigencia de publicaciones en revistas de impacto (y la tiranía del famoso JCR) que, en muchas ocasiones, hacen caer al investigador en este inconveniente. No obstante, en la medida de lo posible, habrá que intentar que nuestra producción científica se acerque a la resolución de los problemas reales.

Siempre he comparado la carrera académica con una carrera de fondo en atletismo, pero que además tiene obstáculos bastante altos de superar. Algo así como los 10.000 metros, pero con obstáculos. Antiguamente, eran básicamente tres las barreras: la tesis doctoral, el acceso a la adjuntía (ahora titularía) y el acceso a la cátedra. Hoy estos obstáculos se han multiplicado con las exigencias de las distintas acreditaciones y los numerosos sexenios.

Ello provoca en los profesores una sensación de continua necesidad de obtención de méritos académicos que, en ocasiones, lleva a enervar nuestra actitud, cuando no a abandonar la promoción docente de forma temprana.

Este cante por martinetes puede recoger esta situación:

Haciendo la mili en Cádiz

Me senté en mi petate

Y me puse a cavilar

Sobre las penitas que estaba pasando

Y las que me quedaban por pasar.

No quisiera que de todas las reflexiones anteriores quedara una impresión triste y amarga de lo que significa la carrera académica por el lado de la investigación. Todo lo contrario. Creo que con ilusión, esfuerzo y, sobre todo, trabajo en equipo, las posibles dificultades que aparecen en el camino se pueden superar.

Quiero aprovechar este momento para agradecer y reconocer a los actuales miembros (o que en algún momento lo han sido) de mi grupo de investigación: Profesores Javier Amores, Jorge Cruz, Miriam Delgado, Carmen Díaz, Fernando García Muiña, Pedro López, Gregorio Martín y Eva Pelechano. A todos, muchas gracias y enhorabuena por el excelente trabajo.

También quiero hacer un llamamiento al comportamiento ético de los investigadores ya que en algunas ocasiones se buscan subterfugios, atajos y malas artes para conseguir acumular rápidamente méritos académicos o ascender en la escala docente. Quiero recordar que la ética siempre triunfa a largo plazo. Y este debe ser un valor esencial en la vida de todo profesor universitario. Quien no cumpla con este principio básico estará traicionando el espíritu que siempre debe mantener la universidad.

Creo que es evidente la mejora que ha experimentado el profesorado universitario en las últimas décadas, especialmente en las áreas empresariales, tanto en los aspectos docentes como de investigación. Y ello debe ser un motivo de orgullo colectivo en el cumplimiento de nuestra misión.

Además, creo que el componente vocacional es un elemento clave que ayuda a superar los obstáculos. Hace años, cuando participaba en los procesos de selección de nuevos profesores, a veces les proponía a los candidatos lo siguiente: Piensa si, en el caso de que fueras lo suficientemente rico como para no tener que depender de un salario, si te dedicarías a la enseñanza universitaria, aunque no te pagaran. Personalmente, creo que siempre lo tuve muy claro.

Para mí, la carrera académica, más que un trabajo ha sido un regalo que me ha dado la vida.

**2) De las enseñanzas en Administración y Dirección de Empresas**

Cuando yo era estudiante, las asignaturas vinculadas a lo que hoy entendemos como Economía de la Empresa eran muy escasas, ya que en mi Plan de Estudios, nada menos que de 1953, predominaban las disciplinas relacionadas con la Economía y el Derecho. La especialidad de Economía de la Empresa solo se limitaba a cursar 3 o 4 asignaturas distintas, respecto de la titulación en Economía General.

A pesar de esta escasez, la atracción por las materias empresariales me surgió en aquellos tiempos, gracias principalmente a las enseñanzas del profesor Andrés Suárez. Entonces, en los contenidos de nuestra especialidad tenían un peso muy importante las aproximaciones cuantitativas como la Programación Lineal, el PERT, el método del transporte, la teoría de colas, y demás técnicas de la Investigación Operativa.

Con el paso de las décadas, fueron incorporándose a los planes de estudio el tratamiento específico de la problemática de las distintas áreas funcionales de la empresa hasta conformar el conjunto de materias que hoy en día están presentes en la formación de nuestros estudiantes en nuestro campo de conocimiento.

Así, es habitual en todas las universidades el estudio de las áreas financiera, comercial, productiva, tecnológica, informativa, organizativa y de recursos humanos. A ellas, normalmente se añaden algunas asignaturas optativas (para aspectos más específicos), alguna otra de introducción, más la de Dirección Estratégica, que suele cerrar el círculo, en los últimos años de carrera. En todas ellas, el avance tanto en los fundamentos teóricos cuanto en los aspectos prácticos ha sido notable en las últimas décadas, constituyendo actualmente un sólido conjunto de conocimientos para entender y resolver los problemas empresariales.

De la adecuada comprensión que tengan nuestros alumnos de los problemas a los que se enfrentan y de la aplicación que hagan en su desarrollo profesional posterior de los conocimientos adquiridos, va a depender la creación de riqueza, el desarrollo económico y la mejora del bienestar social en el futuro.

Por tanto, sobre los profesores que nos dedicamos a estas materias recae la responsabilidad de formarlos de la mejor manera posible.

Como la mayoría de los asistentes conocen, mi especialidad está vinculada a la Dirección Estratégica. Permítanme unas breves palabras para glosar su contenido y relevancia.

Desde mi punto de vista, la Dirección Estratégica se ha convertido en el paradigma dominante para explicar los procesos directivos empresariales, con un enfoque integrador que trata de identificar y analizar los aspectos clave de los que depende el éxito de una empresa. Podríamos decir de forma metafórica que las áreas funcionales antes citadas (finanzas, producción, marketing, etc.), son piezas de un puzle que no está completo hasta que todas las piezas encajan entre sí de forma adecuada. La Dirección Estratégica se encarga, precisamente, de juntar esas piezas y completar el modelo de la dirección de empresas.

Pero este proceso directivo se desarrolla en un ambiente

* Primero, de incertidumbre acerca del entorno rápidamente cambiante,
* Segundo, de complejidad ante la multitud de elementos y circunstancias a considerar,
* y por último, de conflicto, tanto externo en el enfrentamiento con competidores como interno en la satisfacción de los objetivos de los distintos grupos de interés presentes en toda organización.

Ante este panorama, la estrategia se convierte en la estructura fundamental mediante la cual una organización asegura su continuidad vital tratando de conseguir una ventaja competitiva en todos aquellos negocios en los que se desempeña. La estrategia debe dar respuestas a múltiples preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son las fuentes de la creación de valor?, ¿por qué las empresas tienen rentabilidades diferentes?, ¿cómo se compite mejor ante los rivales?, ¿cómo y por qué crecen y se desarrollan las empresas?, ¿qué determina el éxito o el fracaso de la internacionalización de la empresa?

Las distintas Escuelas de Pensamiento Estratégico han tratado de responder a estas preguntas desde distintos puntos de vista. Se podrían resumir en dos grandes enfoques todas estas aproximaciones:

* El enfoque racional, de carácter esencialmente normativo, preocupado fundamentalmente por cómo se deberían formular las estrategias para conseguir los mayores niveles de éxito. Este enfoque, que deriva del modelo de decisor racional de la Teoría Económica, determina que las decisiones directivas deben ser tomadas ajustándose lo mejor posible a las circunstancias externas e internas.
* El enfoque organizativo, de carácter más descriptivo, centra su atención en la forma en la que se toman las decisiones en la práctica. Derivado de la Teoría de la Organización y otras ciencias del comportamiento, define cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias.

Dentro del enfoque racional, a su vez, aparecen dos teorías predominantes:

* El Análisis Industrial que investiga los aspectos del entorno, especialmente de los competidores, a partir de los cuales se diseña la estrategia que conduce al éxito.
* La Teoría de Recursos y Capacidades que, desde un punto de vista interno, justifica la formulación de estrategias con base en la cantidad y calidad de los recursos disponibles en cualquier organización.

Muchos de los presentes me habréis oído intervenir en distintos cursos, seminarios y conferencias sobre las bondades de la Teoría de Recursos y Capacidades, especialmente el papel que juegan los recursos intangibles en la explicación de la creación de valor para la empresa. Como es sabido, las características de escasez, durabilidad, intransferibilidad, inimitabilidad y apropiabilidad que están detrás de muchos intangibles, les hacen ser fuente de ventaja competitiva sostenible. El énfasis que en bastantes ocasiones he puesto sobre estos aspectos, ha provocado que alguien me haya bautizado con la raíz flamenca de “El Niño de los Intangibles”.

Sin embargo, el enfoque organizativo antes comentado no hay que descartarlo en la explicación del proceso directivo, lo que da entrada a los aspectos políticos en la toma de decisiones, vinculados a la existencia de los distintos grupos de interés. Tales grupos tienen diferentes objetivos que son, en buena medida, incompatibles entre sí, lo que provoca que las decisiones estratégicas deban ser respetuosas con dichos objetivos.

En este punto, deben entrar en consideración los principios de responsabilidad social y comportamiento ético de los dirigentes, como norma básica que regule la actuación empresarial frente a sus grupos de interés.

La proliferación de escándalos financieros y económicos en el ámbito empresarial y social que vivimos en los últimos tiempos, hace recaer sobre todos aquellos profesores que nos encargamos de la formación de los alumnos en materias de Administración de Empresas, la responsabilidad de una educación en valores que impida (o por lo menos minore) su repetición en el futuro. Y a ello deberíamos dedicar todo nuestro empeño y esfuerzo.

Desde mi punto de vista, estos dos enfoques antes citados (racional y organizativo) son necesarios y complementarios ya que, como las dos caras de una moneda, reflejan dos aspectos diferentes pero ambos necesarios para comprender la realidad de la empresa. Es lo que llamo el enfoque integrador.

Junto con mi compañero y amigo el Profesor Luis Ángel Guerras (al que quiero agradecer públicamente su enorme capacidad intelectual, su esfuerzo y su paciencia, aunque esta es mutua), nos hemos dedicado en los últimos años a contribuir humildemente al desarrollo y consolidación de este enfoque integrador de la Dirección Estratégica.

No sé si lo hemos conseguido pero, desde luego, ilusión, tiempo y dedicación le hemos puesto con creces.

**3) De la universidad de Málaga y su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

Sirva una breve e histórica letrilla popular por bulerías para expresar mi sentimiento y compromiso con la Universidad de Málaga y, especialmente, su Facultad de Económicas, que dice:

Yo te estoy queriendo a ti

Con la misma violencia

Que lleva el ferrocarril

En efecto, desde mi incorporación a esta universidad en el año 1969, cuando entro como estudiante a la entonces Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales, siempre he tratado de mantener una relación de afecto y pertenencia, que me ha llevado posteriormente a colaborar en numerosas ocasiones, en distintos actos docentes, institucionales y de investigación. Y siempre lo he hecho con la mejor de mis intenciones y posibilidades.

Aquella facultad, creada en 1965, y que era la cuarta facultad de estas características en España, tras Madrid, Barcelona y Bilbao, ofrecía a los jóvenes de entonces la posibilidad de estudiar unas materias bastante atractivas, que posteriormente permitirían desarrollar una prometedora vida profesional en el campo de la Economía y la Empresa.

Hoy, cuando se cumplen 52 años de su creación, aquella facultad es una espléndida realidad que ha contribuido a lo largo de su historia no sólo a la formación de excelentes profesionales, sino también al desarrollo del tejido productivo local y de su entorno económico, en general.

Quisiera resaltar el excelente claustro de profesores del que me tocó disfrutar en mis años como estudiante (1969-1974) y entre los cuales quiero destacar los siguientes (y pido disculpas a los demás, por no poder citar a todos): José Cabrera, Juan Ramón Cuadrado, Ignacio de Cuadra, Juan del Pino, Andrés Fernández Díaz, Alfonso García Barbancho, Luis González Seara, Juan Antonio Lacomba, Carlos Monter, José Ortíz, José María Otero, José María Requena, Antonio Santillana, Andrés Suárez, Ramón Tamames, Vitorio Valle.

A todos ellos, y al resto del claustro de profesores, muchas gracias por sus enseñanzas

Sin embargo, el funcionamiento de la Facultad no estaba exento de problemas que enturbiaban su normal desenvolvimiento. Quiero comentar dos.

El primero hace referencia a la precariedad de las instalaciones físicas del edificio inaugurado en 1967, debidas a una deficiente cimentación en un terreno de escombros.

Ello ocasionó la aparición de grietas que hacían que el edificio temblara cuando simplemente se paseaba por las largas galerías de las dos plantas que unían las aulas principales o cuando se acumulaban los alumnos en el interior de las aulas.

Ello obligó, a su demolición prematura, solo una década después de su construcción, y el traslado provisional de la Facultad a los denominados “barracones”, que duró casi otra década, hasta que en 1984 se inauguró el actual edificio. Fue probablemente en periodo más gris de la facultad ante su falta de atractivo para los alumnos y la precariedad de medios para los profesores.

El segundo fue las innumerables huelgas que sacudieron la vida universitaria durante mi estancia como alumno. Los cinco años 1969-1974 que estuve allí, los cinco años hubo huelgas promovidas por los estudiantes. Huelgas que se decidían en multitudinarias asambleas, normalmente en el aula escalonada al final de la planta baja, llena de humo, y tras interminables discusiones. Siempre había un motivo específico para cada huelga (la baja calidad de tal profesor al que había que despedir, la inexistencia de comedores universitarios,

que habían detenido a fulanito, etc.). Pero subyacente había un objetivo general que, como se decía en la época, era “derrocar a la oligarquía fascista dominante”.

Luego, había que negociar con los profesores los contenidos de las materias que integraban los exámenes, ante la pérdida masiva de clases.

Fueron tiempos convulsos (final del régimen franquista) en los que lo más relevante era la discusión política, mientras que las cuestiones técnicas quedaban en un segundo plano. Quizás no aprendiéramos mucha economía, pero sí había una gran inquietud social, cultural y política (que hoy se echa en falta entre nuestros estudiantes) que contribuyó decisivamente a nuestro enriquecimiento personal y profesional.

En 1972, se creó la Universidad de Málaga. Antes la Facultad de Económicas dependía de la Universidad de Granada. De hecho, cuando tuve que matricularme de primer curso, en 1969, tuve que ir personalmente a Granada a hacer la matrícula (entonces no había Internet).

Para reclamar su creación, recuerdo haber estado en una manifestación delante del Palacio de la Aduana, entonces sede de la Delegación del Gobierno Civil, en la que se defendía que Málaga era la única ciudad europea de más de 300.000 habitantes que no tenía universidad propia.

Hoy la Universidad de Málaga tiene un extraordinario presente, con 17 facultades, más de 100 títulos ofrecidos (entre Grados y Másteres), unos 40.000 alumnos y con el nombramiento de Campus de Excelencia Internacional (junto a la Universidad de Sevilla). Pero, sobre todo, por su excelente claustro de profesores, unos 2.500, al cual, a partir de hoy, me honro en pertenecer formalmente.

Los que nos dedicamos a la enseñanza de la Dirección Estratégica de la Empresa defendemos la importancia del entorno en el desempeño empresarial. Voy a hacer un breve comentario a lo que creo que es una gran oportunidad que tiene nuestra universidad para su desarrollo futuro: la ciudad.

La evolución que ha experimentado la ciudad de Málaga en los últimos años crea un entorno altamente favorable, para el mejor desempeño tanto de los negocios empresariales como de sus instituciones, entre ellas, la universidad.

La mejora del diseño urbano, la incorporación del puerto, el patrimonio histórico, los restos romanos y árabes, los nuevos museos, la exquisita gastronomía, el clima privilegiado, las fiestas populares, el ambiente cosmopolita, y, sobre todo, la afabilidad de sus gentes, hacen de la ciudad un foco de atracción, turística, cultural y social inmejorable que crea ese entorno favorable para que nuestra universidad progrese significativamente.

En este entorno, la universidad podrá cumplir más fácilmente con los retos ineludibles que la sociedad le plantea para mejorar día a día: el fomento de la investigación, la producción científica, la calidad de la enseñanza, la innovación productiva, la internacionalización

y la transferencia de conocimiento a la sociedad. Para todos ello, la Universidad de Málaga podrá contar con mi granito de arena, como uno más, en todo lo que necesite.

Una letra por alegrías expresa este compromiso:

Se han enreao

Tus cabellos y los míos

Se han enreao

Como la zarzamora

Por los vallaos.

CONCLUYO, con mis palabras finales.

Quiero expresar de nuevo mi agradecimiento a la Universidad de Málaga por el alto honor que supone la distinción como Doctor Honoris Causa, que hoy me otorga, y a todas las personas que lo han hecho posible, que al principio de mi intervención mencioné.

También a todos los profesores, familiares y amigos que me han acompañado en este acto tan emotivo.

Para mí, hoy, junto al día que leí mi Tesis Doctoral, es el día más feliz de mi vida académica.

Terminaré expresando los tres motivos principales de orgullo que han llenado mi vida profesional y universitaria, y que resumen mi intervención:

* El orgullo de ser profesor universitario
* El orgullo de ser profesor en Administración y Dirección de Empresas
* El orgullo de pertenecer al claustro de profesores de la Universidad Complutense de Madrid y, desde hoy, también de la Universidad de Málaga.

MUCHAS GRACIAS