

Pedro Regojo
Velasco

*M.B.A. y candidato
a Doctor por el Instituto
de Estudios Superiores
de la Empresa (I.E.S.E.)*

LA ENSEÑANZA DE LA GESTIÓN DE EMPRESAS EN PORTUGAL

I. *Introducción.*—II. *Antecedentes históricos.*—III. *Situación actual:*

1. Evolución reciente de la enseñanza de gestión de empresas.
2. Nuevas necesidades de formación en gestión de empresas.
3. Características de algunos cursos que se ofrecen en Portugal:
 - 3.1. Universidad Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economía.
 - 3.2. *Universidade Nova* de Lisboa: Curso de *Master* en Dirección de Empresas.
 - 3.3. Centro de Información, Formación y Perfeccionamiento en Gestión (C.I.F.A.G.)
 - 3.4. Asociación de Estudios Superiores de la Empresa (A.E.S.E.):

IV. *Valoración de la situación actual:*

1. La enseñanza en los centros universitarios.
2. La formación del profesorado.—3. La formación de los mandos intermedios.

I. INTRODUCCION

Es importante a la hora de valorar la situación actual de un país y su potencial económico futuro el conocer la calidad de la gestión que se está llevando a cabo en todos los niveles de la empresa. La importancia de este hecho se pone de manifiesto en un reciente informe de la O.C.D.E. en el que se afirma que uno de los principales factores de desarrollo económico de un país es la existencia, en ese país, de un número suficiente de hombres capaces de crear, organizar y administrar eficazmente nuevas empresas.

Son abundantes los ejemplos de países absolutamente desprovistos de recursos naturales en los que la capacidad de sus gestores los transformó en países ricos en contraste con otros, llenos de riquezas inexploradas, en los que la inexistencia de tales hombres los mantiene en un estado de subdesarrollo.

A nuestro parecer, la calidad de la gestión que en un país se está llevando a cabo depende principalmente de dos factores: de las características del entorno económico en el que sus directivos han vivido y del nivel de las instituciones académicas que se dedican a la enseñanza de la gestión de empresas.

Las características del entorno económico incide en buena parte del desarrollo de las capacidades y habilidades que, mediante la experiencia, los hombres de empresa hayan podido adquirir. En este sentido, podemos afirmar que los empresarios portugueses han sido capaces de soportar y remontar el fuerte impacto de las perturbaciones ocurridas a raíz de la revolución del 25 de abril de 1974. Por otra parte, gracias a la experiencia de la participación en la E.F.T.A. (1960-1985) están acostumbrados a enfrentarse a la competencia internacional en el área industrial. Portugal ha atravesado durante los últimos doce años una dura crisis económica en la que los problemas de supervivencia inmediata han ahogado en muchos directivos algunos aspectos básicos de su tarea como es el de desarrollar y llevar a cabo estrategias a medio y largo plazo tendentes a preparar sus empresas para competir en el futuro.

La reciente incorporación de Portugal a la Comunidad Económica Europea supone una transformación radical en gran parte del entorno en el que la vida económica del país se desarrollaba. Las empresas portuguesas van a pasar a operar en un mercado altamente competitivo con una población consumidora treinta veces mayor. La mejora de la calidad de sus productos, de la productividad de sus procesos de producción y el establecimiento de estructuras comerciales adecuadas son algunas de las áreas en las que los empresarios portugueses necesitan dar una rápida respuesta. Esto exige que se doten de personal necesario y que apuesten en la formación para capacitar a sus empleados ante los nuevos desafíos que se presentan.

En este artículo trataremos de exponer y valorar el nivel de la enseñanza de gestión de empresas que existe en Portugal. Nos detendremos en algunas instituciones académicas que, a nuestro juicio, nos parecen más representativas.

II. ANTECEDENTES HISTORICOS

Tendríamos que remontarnos a la época de los descubrimientos, a finales del siglo xv y siglo xvi, para situar históricamente el punto de partida del tema que nos proponemos tratar, la enseñanza de la gestión de empresas en Portugal. Lisboa, por este motivo, se había convertido en uno de los principales centros del comercio mundial. Esto sólo fue posible dada la existencia de una organización empresarial adecuada y de unos soportes contables que reflejasen las transacciones realizadas.

Por desgracia, con el terremoto de Lisboa en 1755 desapareció gran parte de los documentos de aquella fecha, lo que hace imposible un análisis detallado de lo que ya entonces existía.

A fines del siglo xv tuvo lugar, tanto en España como Portugal, otro hecho de importantes consecuencias. Me estoy refiriendo a la expulsión de los judíos por el rey don Manuel I. Los judíos dirigían las principales «casas de comercio» y eran los que ejercían la actividad bancaria. Con su expulsión quedó desmantelada la estructura bancaria que servía de apoyo a las operaciones comerciales. Se llevaron prácticamente la totalidad de sus libros comerciales y se creó un vacío de conocimientos empresariales por esta expulsión de una gran parte de lo que hoy podríamos llamar técnicos y cuadros superiores de las empresas.

Esto explica que fuesen los ingleses y holandeses, muchas veces debido a la acción de los judíos portugueses exiliados, los que se convirtiesen en los grandes beneficiarios materiales del esfuerzo de españoles y portugueses en el campo de los descubrimientos marítimos.

Merece también la pena hacer referencia a un viejo prejuicio que tanto entorpeció los estudios económicos de algunos países. El pensar que eran despreciables e indignos de los espíritus superiores las actividades comerciales y bancarias, así como todo aquello que con ellas se relacionase.

Avancemos un par de siglos en esta rápida referencia histórica para situarnos ante un personaje controvertido, el marqués de Pombal. El terremoto de 1755, al que ya hemos hecho referencia, asoló Lisboa, la capital portuguesa. El marqués de Pombal, nombrado primer ministro, fue el que se encargó de levantar Portugal, que había quedado arruinado. Su política económica se basaba en la expansión comercial, en el establecimiento de nuevas industrias y en la conquista de nuevos mercados.

En el desarrollo de estas políticas prestó especial atención a las técnicas empresariales y a la formación de aquellos que habrían de utilizarlas. Sólo tres años después del terremoto se elaboró por primera vez en Portugal y quizá también en Europa la primera reglamentación contable.

En 1759 se crea el primer centro de estudios sobre la empresa. Se trataba de la «Aula de Comercio» donde se formaban, en un curso de tres años, los cuadros superiores, tanto de las empresas como de la Administración pública. Algunos autores europeos consideran que estas «Aulas de Comercio» fueron el primer lugar donde se impartieron este tipo de conocimientos empresariales en Europa. Hay que tener en cuenta que esto se dio en una época en la que el pensamiento económico se centraba casi exclusivamente en la macroeconomía; las empresas eran como células del tejido económico cuya estructura interna poco interés despertaba en los economistas.

Con la Revolución industrial se hizo hincapié casi exclusivamente en la empresa en los aspectos técnicos de producción. Durante muchas décadas la producción, la producción en masa, era el problema fundamental de las empresas. Los ingenieros que diseñaban las máquinas y los técnicos que las perfeccionaban eran las piezas claves de la empresa. Tuvieron que pasar bastantes años para que los empresarios se dieran cuenta de que no basta con producir y que en la empresa hay otros problemas, de naturaleza muy distinta, a los que hay que prestar atención y que necesitan ser resueltos.

Fue desde la contabilidad desde donde se dieron los primeros pasos en el análisis sistemático de la empresa, de su estructura y de sus actividades internas y externas. Los contadores no se limitaban a mejorar los registros de los hechos económicos acaecidos, sino que analizaban la sucesión lógica de estos hechos en el tiempo integrándolos en el conjunto de operaciones que se desarrollaban en la empresa.

El acceso de la enseñanza de la contabilidad a la consideración de estudios universitarios en Europa tuvo que atravesar fuertes resistencias. Muchas de las universidades existentes ni la admitían en sus programas ni permitían que se llevara a cabo su docencia en nuevos centros universitarios.

En Portugal el proceso se resolvió con mayor facilidad, dada la existencia de la «Aula de Comercio» creada por el marqués de Pombal, quien inició sus actividades en 1759.

Dos siglos más tarde, en 1930, se crea la Universidad Técnica de Lisboa, a la que pertenece el Instituto Superior de Ciencias Económicas

y Financieras, que concedía licenciaturas (cuatro cursos) de cuatro secciones diferentes: aduanera, diplomática, financiera y de administración comercial.

En 1949, las especialidades de este Instituto se refundieron en dos: la Superior de Finanzas (dirigida, más bien, a la gestión de empresas) y la Superior de Economía (centrada particularmente en materia de economía pública). En 1972 el Instituto pasó a denominarse Instituto Superior de Economía y sus dos licenciaturas fueron, desde entonces, de Economía y Organización y de Gestión de Empresas.

Mientras tanto, en 1953, se había creado la Facultad de Economía de Oporto, que preparaba licenciados en materias económicas, en cuyo programa había, empero, diversas disciplinas de gestión de empresas.

En 1951-1952 se reestructuraron los estudios de los institutos comerciales que, en aquella época, eran cursos de nivel medio, con una duración de cuatro años. En 1950 estos estudios pasaron a ser de tres cursos; la reducción de la duración de estos estudios quedó contrapezada con una mayor exigencia de condiciones de titulación. A continuación, esta carrera pasó a considerarse superior, a nivel de *bacharelato* (1), aunque una gran parte de estudiantes que tenían completada su enseñanza secundaria preferían hacer licenciaturas de economía y gestión.

III. SITUACION ACTUAL

1. EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA ENSEÑANZA DE GESTIÓN DE EMPRESAS

Debido a prejuicios que todavía perduraban en la década de los sesenta, de este siglo, no se había permitido la creación de facultades que impartieran estudios de gestión de empresas. Estos conocimientos eran un ramo subsidiario del programa que se impartía en las facultades de economía y de finanzas públicas.

Portugal se encontraba en los sesenta en un fuerte proceso de industrialización que provocó una gran demanda de jóvenes licenciados. Estos licenciados encontraban fácilmente empleo y a unos niveles salariales significativamente más altos que los que se pagaban a los profesores universitarios. Ello hizo que los mejores talentos abandonaran las

(1) *Bacharelato* en Portugal equivale, más o menos, a la actual diplomatura española, esto es, la realización del primer ciclo universitario.

universidades. Al mismo tiempo, se produjo una gran afluencia de alumnos que procuraban esta formación.

Esta afluencia en masa de estudiantes dio lugar a dos graves problemas: el de la falta de instalaciones y el de la falta de un profesorado adecuado.

A comienzo de los años setenta se crearon las primeras licenciaturas de organización y gestión de empresas: el Instituto Superior de Economía, el Instituto Superior de Ciencias del Trabajo y de la Empresa y el de la Universidad Católica. A partir de entonces se desató una fiebre de creación de centros universitarios de enseñanza de gestión de empresa, tanto a nivel de entidades estatales como privadas. Esto se debió, en gran parte, a la regionalización de las universidades; fueron creadas nuevas universidades estatales en distintas regiones del país. Además, los dos institutos de comercio fueron elevados al nivel de estudios superiores, concediéndose un título en Contabilidad y Administración. Hoy, con la creación de cursos complementarios de especialización, generalmente de auditoría, y con una duración de dos años, los *bachareles* (2) en posesión de esos estudios quedan equiparados a licenciados en gestión de empresa.

Con esta multiplicación de centros se resolvió sólo una de las caras del problema, el de las instalaciones. Lo difícil no es crear universidades en el *Boletín Oficial* y levantar nuevos edificios o el reformar alguno ya existente, sino el disponer de profesores con una adecuada preparación para formar a los alumnos que acudirán a sus aulas.

Se tomaron dos tipos de decisiones: el establecimiento de *numerus clausus* y la contratación de un gran número de profesores ayudantes, con una preparación para la docencia no siempre adecuada, en comparación con el escaso número de catedráticos. La preparación de estos nuevos profesores se enfrentaba también con la mentalidad de la época que consideraba como algo socialmente reprobable el que estos trabajaran al mismo tiempo en una empresa, ya que se entendía que estaban «acumulando funciones», cuando tantas personas se encontraban sin trabajo.

Muy recientemente han aparecido los cursos de postgraduación a nivel de *Master* en dirección de empresas. Fue la *Universidade Nova* de Lisboa la primera que empezó este tipo de cursos. Los hizo hace tan sólo siete años, siguiendo sus pasos el Instituto Superior de Economía, que, desde hace cuatro años, posee también *Mestrado* (2) de gestión,

(2) El *Mestrado* equivale a los estudios denominados *Master*.

y sabemos que otros centros de economía y gestión proyectan también la creación de *Mestrados* y cursos de postgraduación o de reciclaje de sus licenciados en los sectores del conocimiento con mayores innovaciones.

Para terminar este análisis, diremos que hay quienes consideran excesivamente intensa la reciente creación de estudios superiores de economía, gestión y contabilidad, a cargo del Estado o de entidades privadas.

La enseñanza secundaria ha sufrido, asimismo, una evolución. Si, de una parte, ciertamente se han suprimido, en este nivel, las escuelas técnicas de comercio y de industria —lo cual ha sido objeto de innumerables críticas—, es lo cierto también que la unificación de la enseñanza media ha conllevado una especialización por áreas que ha conducido a que los alumnos encaminados a los estudios superiores de gestión, contabilidad y economía lo hacen con mayor vocación y preparación para el aprendizaje en profundidad de este sector del conocimiento.

2. NUEVAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN GESTIÓN DE EMPRESAS

La reciente integración de Portugal en la C.E.E. constituye un desafío para las empresas portuguesas cuyo éxito exige un esfuerzo de formación en los campos de la organización y la gestión empresarial. Esto provocará un aumento significativo de la demanda de este tipo de formación por parte de las empresas que les permita prepararse para los años próximos.

Se dará, por tanto, un aumento de la demanda de personas con una formación básica en gestión obtenida vía enseñanza (*Master*, licenciados y diplomados o a través de la experiencia).

La necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias, dentro y fuera de la empresa, provocará también un aumento de la demanda de formación complementaria y de formación continua. La primera, para aquellos que posean una formación en otro ramo del conocimiento y que tengan ya cierta experiencia de empresa, y, para todos, será también necesaria la actualización constante por vía de la formación continua.

Actualmente, una buena parte de estos cursos de perfeccionamiento y actualización son impartidos casi exclusivamente por algunas decenas de entidades particulares, en su mayoría de pequeña dimensión.

Las grandes empresas no recurrirán únicamente a estos cursos impartidos en esas entidades privadas, sino que necesitarán programas de formación adaptados a sus necesidades específicas. Son los llamados cursos de formación *in company*.

3. CARACTERÍSTICAS DE ALGUNOS CURSOS QUE SE OFRECEN EN PORTUGAL

Por la reducida dimensión de este artículo no puedo alargarme en este punto y hacer referencia a otras importantes universidades e instituciones oficiales o particulares que desde hace años se dedican a esta importante tarea de formar a la clase directiva y empresarial portuguesa.

3.1. *Universidad Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economía*

Es la Universidad donde la enseñanza de ciencias empresariales posee una mayor tradición. Fue en 1972 cuando el Instituto Superior de Economía pasó a tener como carrera independiente la de gestión de empresas.

Los programas de estudio han sufrido en estos últimos quince años transformaciones profundas, que traducen la preocupación del Instituto en seguir la evolución de la ciencia económica y de la economía y sociedad portuguesas, proporcionando a sus alumnos un conocimiento teórico y técnico actualizado.

En el curso 1986-1987 entra en vigor un nuevo plan de estudios para la licenciatura de gestión. De los cinco años de duración de la carrera, los dos primeros años constituyen, aún hoy, un «tronco común» con la licenciatura de economía, donde predomina una orientación dirigida a la formación de economistas teóricos en el campo de la macroeconomía. La última modificación llevada a cabo en el curso 1986-1987 añade en el primer año una asignatura de Introducción a la Gestión, da un mayor peso a las asignaturas básicas de gestión en la parte media de la carrera y crea en el último curso un grupo de asignaturas optativas referidas a las áreas funcionales de la empresa.

Este plan de asignaturas es consecuencia de los objetivos fundamentales que se proponen alcanzar con la licenciatura de gestión:

- Formar técnicos de gestión polivalentes, a nivel universitario, debidamente adaptados a las características del mercado portugués de trabajo, que puedan integrarse eficazmente en los diversos tipos de organizaciones y que sean aptos para trabajar en las distintas áreas de la empresa.
- Se considera que no es objetivo de la licenciatura formar especialistas, sino de los estudios de postgraduación y de los cursos de perfeccionamiento, que, después de cierto período de vivencia profesional, puedan realizar los licenciados. De todas formas, durante la carrera se pone a disposición de los estudiantes un conjunto de asignaturas optativas que permitan despertar el interés por futuras especializaciones.
- Proporcionar a los estudiantes una formación adecuada en otras áreas específicas (economía, matemática, derecho y otras ciencias sociales) posibilitando la integración progresiva de los conocimientos y su aprovechamiento en la aproximación interdisciplinar de los problemas de gestión.

En 1983 se inició curso de *Master* de economía en métodos matemáticos para economía y gestión de empresas y de organización y gestión de empresas.

Los últimos datos estadísticos desglosados por facultades que poseemos del Instituto de Estudios Superiores de Economía son del curso 1980-1981, en el que había 1.065 alumnos matriculados en la licenciatura de gestión de empresas, de los cuales 240 se graduaron al finalizar ese curso.

3.2. «Universidade Nova» de Lisboa:

Curso de «Master» en dirección de empresas

La *Universidade Nova* de Lisboa (U.N.L.) inició en 1980 el primer programa *Master* en dirección de empresas de Portugal, como respuesta al problema de formación de directivos en el ámbito de la enseñanza superior.

No habiendo en Portugal una tradición en este tipo de cursos fue necesario subsanar la escasez de profesorado nacional, lo que fue posible al apoyo concedido a la U.N.L. por la Embajada de los Estados Unidos a través de la Agency for International Development (A.I.D.), consiguiéndose acceder a la contratación de docentes extranjeros.

Uno de los hechos más importantes acaecidos en la corta vida de este programa fue el acuerdo de colaboración que se firmó con la Whar-

ton School, de la Universidad de Pensilvania, por el cual esta escuela de negocios presta su colaboración en los planes científicos y pedagógicos, en la selección de profesorado y en la preparación académica de docentes portugueses.

El curso consta de tres períodos lectivos de trece semanas cada uno, pudiéndose realizar en un año, a tiempo completo, o en dos a tiempo parcial. El programa del curso consta de asignaturas de tres tipos:

- las que corresponden a conocimientos que se consideran necesarios para la formación profesional en gestión pero cuya adquisición puede haber sido obtenido por el alumno en su formación universitaria anterior (matemáticas, contabilidad financiera, introducción al derecho...);
- las que corresponden a conocimientos considerados indispensables y que son de asistencia obligatoria (marketing, producción, finanzas, gestión de personal...);
- las que corresponden a conocimientos más avanzados en el ámbito de las disciplinas obligatorias o tratan sobre asuntos especializados, formando un conjunto de asignaturas optativas.

Además de superar estas asignaturas los alumnos deben realizar una tesina antes de obtener el título de *Master*.

Actualmente, se encuentran realizando este *Master* unos 100 alumnos, distribuyéndose a partes iguales los que lo hacen a tiempo completo y los que lo realizan a tiempo parcial. El 60 por 100 de los alumnos tienen edades comprendidas entre veinticinco y treinta y cuatro años. Durante los últimos tres años el orden de estudios universitarios previos seguidos por los que realizan el *Master* ha sido: ingeniería, gestión de empresas y economía.

El *Master* de organización y gestión de empresas, del Instituto Superior de Economía, funciona durante tres semestres, siendo frecuentado por licenciados en gestión o en economía, muchos de ellos encaminados hacia la docencia (asistentes, escuelas superiores).

3.3. Centro de Información, Formación y Perfeccionamiento en Gestión (C.I.F.A.G.)

El C.I.F.A.G. es un centro de desarrollo de la gestión que pertenece al I.P.E. (Inversiones y Participaciones del Estado, S. A.). Sus actividades comenzaron en 1978 y tiene como objetivo mejorar los resultados

de las empresas y otras organizaciones, favoreciendo la creación o la consolidación de empleo y la mejora de las condiciones de vida en el trabajo.

Para la consecución de estos objetivos dispone de un cuerpo permanente de profesores especializados, con una vasta experiencia empresarial y con una formación internacional en constante actualización. El C.I.F.A.G. mantiene relaciones con instituciones de reconocido prestigio nacional e internacional, que hacen posible aumentar la calidad y el número de programas, tanto en Portugal como en el extranjero.

Constituye una preocupación dominante en esta Institución el desarrollar un estrecho contacto con la realidad empresarial portuguesa que se manifiesta en el constante incremento de casos portugueses y en la insistencia en que sus participantes intercambien experiencias y conocimientos.

Con su programa de actividades para 1987 el C.I.P.A.G. refuerza su orientación para que directivos y empresarios estén en condiciones de enfrentar con éxito la competencia internacional, creando o fortaleciendo ventajas competitivas sostenibles. Se trata de una orientación estratégica que tiene como pilares la mejora de la rentabilidad coordinada con una política de empleo realmente productivos.

En el C.I.F.A.G. se imparten cursos de dos tipos: un conjunto de cursos y seminarios en las áreas de gestión estratégica, gestión financiera, marketing, recursos humanos y producción. Otro bloque de programas de perfeccionamiento sobre creación de empresas, Portugal y la C.E.E. y formación de personal.

Además de estos cursos, que se realizan en la sede del C.I.F.A.G., se diseñan también programas de formación para determinadas empresas teniendo en cuenta sus necesidades específicas.

3.4. *Asociación de Estudios Superiores de la Empresa* (A.E.S.E.)

El A.E.S.E. es un centro dedicado a la formación y perfeccionamiento de directivos. Ha contado, desde el comienzo de sus actividades, con una estrecha colaboración, a nivel científico y pedagógico (intercambio de profesorado, formación de futuros profesores del A.E.S.E., etc.) del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (I.E.S.E.). El I.E.S.E. es una escuela de negocios, dependiente de la Universidad de Navarra (España), que desde el año 1958 viene organizando programas de perfeccionamiento, un *Master* en economía y dirección de empresa, un pro-

grama doctoral y programas de actualización, no sólo en España, sino también en otros países de Europa y de América.

El A.E.S.E., desde sus comienzos, ha desarrollado ocho programas de Alta Dirección de Empresa (P.A.D.E.), siete en Lisboa y uno en Oporto, en los que han participado cerca de 320 empresarios y directivos. Y pensando fundamentalmente en los que han realizado este programa se organizan todos los años cursos de actualización y seminarios. El P.A.D.E. está dirigido a personas que llevan más de diez años ocupando cargos de alta dirección.

El A.E.S.E. parte del principio de que sólo la experiencia práctica debidamente asimilada puede formar a un directivo de modo completo. Por tanto, el método de enseñanza ha de ser, pues, necesariamente activo. El instrumento pedagógico utilizado es el método del caso.

El P.A.D.E. discurre a lo largo de 22 sesiones de cerca de nueve horas, que tienen lugar de noviembre a abril y que suponen más de cuatrocientas horas de trabajo personal entre el estudio de los casos y de las notas técnicas que son distribuidas a cada participante. El plan de estudios incluye las siguientes áreas: Control, dirección de producción, tecnología y operaciones, dirección financiera, dirección comercial, análisis social y económico para la dirección, ética de la empresa y política de empresa.

Sus proyectos futuros son el comenzar en noviembre de 1988 el programa de desarrollo de directivos, destinado a directores de división o de departamento que, por su estrecha colaboración con la alta dirección, deben enfrentarse con problemas de ese nivel y necesitan tener una visión de conjunto de la empresa. Tiene también proyectado comenzar en noviembre de 1992 un programa *Master* de economía y dirección de empresas, de características similares al que organiza el I.E.S.E. en Madrid para directivos con un mínimo de cinco años de experiencia.

IV. VALORACION DE LA SITUACION ACTUAL

1. LA ENSEÑANZA EN LOS CENTROS UNIVERSITARIOS

A pesar de todas las objeciones presentadas se puede afirmar que los licenciados formados en los centros superiores de gestión de empresa han dado razonablemente respuesta a las necesidades del país.

Si hacemos referencia a los programas de los cursos hay que destacar que las materias específicas de ciencias empresariales (finanzas,

marketing, producción...) son impartidas, en su mayoría, por profesionales que trabajan, muchos de ellos, en multinacionales, llevando, así, a la Universidad su experiencia profesional. Las materias de entorno (economía, sociología...) y de métodos cuantitativos son, sin embargo, impartidas por profesores que se dedican casi exclusivamente a la docencia.

La problemática de la integración europea aún no se encuentra suficientemente tratada en los programas de estos cursos superiores. Urge reforzar la enseñanza de los diversos aspectos de las relaciones económicas internacionales, en general, y de la problemática de la C.E.E., en particular.

En lo que se refiere a los estudios de postgraduación en Portugal se puede afirmar que se encuentran en mantillas, siendo casi inexistentes los doctorados en Portugal en las áreas específicas de la gestión de empresa. La creación de los *Masters* en dirección de empresas es un paso significativo en esta dirección pero la oferta es todavía pequeña y la experiencia muy reciente. Decimos «todavía», pues se piensa ya en la creación de otros *Masters*, probablemente en el I.S.C.T.E. y en la Facultad de Oporto.

2. LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO

Es de vital importancia que las universidades den prioridad a la formación de sus propios recursos humanos, que se preocupen por la formación de los formadores del mañana.

Para ello, queremos apuntar tres grupos de actuaciones necesarias. Primero, es urgente crear una serie de incentivos a la postgraduación y a la mayor dedicación de los docentes a la carrera académica.

En segundo lugar, es necesario el reforzamiento de la relación Universidad-Empresa para evitar el aislamiento de los profesores de la vida real de las empresas. Muchos de ellos podrán asegurar esa cercanía a través de la investigación aplicada a la empresa portuguesa. En estos estudios, la Universidad se enriquece con la vivencia empresarial transmitiendo los resultados de esos trabajos a las empresas a través de los cursos que imparten. Además de esto los profesores podrán prestar servicios a las empresas trabajando a tiempo parcial, mediante consultas, etcétera. Por otra parte, parece interesante que la Universidad asuma la responsabilidad de la formación continua de sus licenciados, también como medio de fomentar este intercambio de conocimientos.

La mejora, tanto de la enseñanza superior como de los estudios de postgraduación, pasa también por el refuerzo de la cooperación internacional. Es necesario conseguir un mayor apoyo por parte de profesores extranjeros a los programas de *Master* y de doctorado, así como aumentar el número de licenciados portugueses que realizan sus estudios de postgraduación en las universidades extranjeras.

3. LA FORMACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

En contraposición al número de centros superiores de enseñanza de gestión de empresas, en los que se puede obtener una licenciatura, Portugal carece de una adecuada estructura de centros para la formación de mandos intermedios.

Esta situación se agravó por el hecho de que algunas de las universidades de reciente creación se hicieron a costa de los institutos comerciales que existían desde principios de siglo y que preparaban a este tipo de personas para la comunidad empresarial.

Hay que tener en cuenta que en Portugal el número de empresas de grandes dimensiones es escaso y que la inmensa mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, que necesitan en gran medida de este tipo de profesionales.