

**JOSÉ LUIS FANJUL SUÁREZ**

Catedrático de Economía Financiera  
y Contabilidad

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **TALENTO Y... TALANTE**

**Lección Inaugural del Curso Académico  
2003-2004  
Campus de León**



**Universidad de León**

**2 0 0 3**



BIBLIOTECA ULE  
VACIADO DIALNET  
NO EXPURGABLE

JOSÉ LUIS FANJUL SUÁREZ

TALENTO Y... TALANTE

**JOSÉ LUIS FANJUL SUÁREZ**

CATEDRÁTICO DE ECONOMÍA FINANCIERA  
Y CONTABILIDAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**TALENTO Y... TALANTE**

**Lección Inaugural**  
del Campus de León  
del Curso Académico  
2003-2004



Universidad de León  
2003

5 1279 1635  
C142451 88

UNIVERSIDAD DE LEON



7902826725



© UNIVERSIDAD DE LEÓN  
Secretariado de Publicaciones y Medios Audiovisuales  
ISBN: 84-9773-065-8  
Depósito Legal: LE-1348-2003  
Imprime: Servicio de Imprenta de la Universidad de León  
Universidad de León, 2003

## Prefacio

Un **Prefacio** es aquello que se escribe después del libro, se pone antes y no se lee ni antes ni después.

**Pitigrilli**

*Su **manuscrito** es a la vez **bueno** y **original**; pero la parte que es buena no es original, y la parte que es original no es buena.*

**Samuel Jonson**

Excelentísimo y Magnífico Sr. Rector  
Dignísimas autoridades  
Claustales  
Señoras y señores

Ordenan las reglas de la cortesía y de la costumbre que el Centro al que por riguroso turno le corresponde dictar la Lección inaugural del curso académico, designe a un Catedrático para que diserte sobre un tema de su especialidad, libremente elegido. No teniendo yo especialidad y careciendo de aptitudes y de sólidos conocimientos en cualquiera de las materias que se imparten en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León; nunca como hoy se ha dicho con tanto rigor y acierto aquello de “. . . no soy digno del honor. . . y el inmerecido privilegio que me dispensan prestando atención a mis palabras en este acto académico”. Espero que sepan disculpar el atrevimiento que he tenido al aceptar la invitación y trataré de compensar su generosidad con dibujos, imaginación y muchos créditos europeos.

*Si no puedo **dibujarlo**, es que no lo entiendo.*

*La **imaginación** es más importante que el **conocimiento**.*

**Einstein**

Como no pretendo clasificarme en la lista de los principales que han intervenido a lo largo de los años de existencia de la Universidad de León, me limitaré a dictar una lección inaugural como si fuera una clase de inicio de curso para mis Alumnos; en la forma y en el fondo presentaré mis opiniones originales, personales, parciales, controvertidas, provocativas y desconcertantes.

*No es mi obligación entregar a los demás lo objetivamente mejor, sino **lo mío**, tan pura y sinceramente como sea posible.*

**Hermann Hesse**

*Aunque se bayan decidido previamente las **palabras** que se deben pronunciar, no por ello dejaré de vacilar.*

**Confucio**

## TALENTO Y ... TALANTE

### 1. Introducción a la Economía Financiera

*La Educación consiste en que los incompetentes inculquen lo incomprensible a los indiferentes.*

Keynes

*Saber para prever, a fin de poder.*

Auguste Comte

La **ciencia económica** es el estudio de la manera en que los hombres y la sociedad terminan por elegir, con dinero o sin él, el empleo de unos recursos productivos escasos, que podrían tener diversos usos para producir bienes alternativos y distribuirlos para su consumo, presente o futuro, entre las diversas personas y grupos que componen la sociedad y analizan los costes y beneficios derivados de la mejora de los patrones de distribución de los recursos<sup>1</sup>.

La **economía**<sup>2</sup> estudia dos tipos de problemas:

- 1) **La decisión racional:** dado un sistema de preferencias, conocidas todas las alternativas posibles<sup>3</sup>, que son excluyentes, y con una capacidad de cómputo ilimitada, se trata de elegir una de ellas siguiendo un criterio preestablecido.
- 2) **Las opciones organizativas:** se trata de organizar las relaciones entre los agentes económicos que cooperan en actividades de producción y de intercambio.

<sup>1</sup> SAMUELSON, P. A. y NORDHAUS, W. D. (1991): *Economía*, McGraw- Hill, Madrid.

<sup>2</sup> BARBÉ, L. (1996): *El curso de la economía*, Ariel, Barcelona, pp. 44-45. Establece los siguientes contenidos:

- *Teoría de los precios:* ¿Qué mercancías se producen y en qué cantidades?.
- *Teoría de la producción:* ¿Con qué métodos se producen estas mercancías?.
- *Teoría de la distribución:* ¿Cómo se distribuye la cantidad producida entre los miembros de la sociedad?.
- *Teoría del bienestar:* ¿Hasta qué punto es eficiente la producción y la distribución en una sociedad?.
- *Teoría de la ocupación:* ¿Se utilizan todos los recursos o quedan holguras, recursos libres?.
- *Teoría monetaria:* El poder adquisitivo del ahorro y la moneda, ¿Es constante o se erosiona por la inflación?.
- *Teoría del crecimiento y de las fluctuaciones:* ¿Crece cada año la capacidad económica de producir? ¿Lo hace de forma monótona?.
- *Teoría de los sistemas económicos:* ¿Cómo se caracterizan los sistemas económicos? ¿Cómo evolucionan?.
- *Teoría del valor:* ¿Qué fundamenta el valor de los bienes y qué se entiende por valor? ¿Existe un patrón estable de valor?.
- *Teoría de la hacienda y la teoría del comercio internacional:* ¿Cuál debe ser el papel del Estado en una economía? ¿Cómo y hasta dónde debe intervenir?.

<sup>3</sup> ARRUÑADA, B. (1998): *Teoría Contractual de la Empresa*, Marcial Pons, Barcelona; señala que la limitación informativa debe integrarse en el análisis económico.

Esto implica la elección del mecanismo que permita establecer:

- ✓ ¿Qué **necesidades** serán atendidas, y quién tiene **prioridad**?
- ✓ ¿Cuál es la **asignación** de los recursos (insumos), y cómo se **organiza** la producción?; que satisfice la demanda.

En la **organización de la producción** se debe:

- ✓ Establecer el **procedimiento de asignación** de responsabilidades / autoridad, para poder realizar las diferentes tareas.
- ✓ Diseñar el **sistema de información**, entre los agentes económicos, que permita identificar la demanda y la oferta.
- ✓ Lograr que el **sistema de preferencias**, resulte eficaz para guiar las decisiones; teniendo en cuenta los apartados anteriores (división del trabajo, información).

La **economía** considera que los agentes económicos **cooperan** en actividades de producción y de intercambio, y toman **decisiones racionales**; esto implica que cada agente económico:

- Tiene un **sistema de preferencias**: sabe lo que quiere, y puede establecer un orden de prioridad.
- **Conoce todas las alternativas posibles**; que, además, son excluyentes entre sí.
- **Conoce todas las consecuencias** o resultados de aceptar cada una de las alternativas.
- Tiene **capacidad de cómputo ilimitada**: puede manejar toda la información disponible sobre alternativas y consecuencias.
- **Elige una alternativa siguiendo un criterio preestablecido**.

De acuerdo con estos supuestos Hayek<sup>4</sup> considera que para asignar recursos eficientemente el **sistema económico** necesita información difusa y personalizada, cambiante y contradictoria; y plantea que la solución **al problema del conocimiento**: encontrar el medio de difundir y emplear de la mejor manera posible el conocimiento sobre el cambio técnico, las escaseces relativas y las preferencias; es el sistema de precios.

Los **movimientos de los precios** organizan la producción que se adapta a la demanda mediante transacciones en el mercado. Los «**mercados**» son instituciones que existen para facilitar el intercambio; es decir, para reducir los costes que implica la realización de transacciones.

<sup>4</sup> HAYEK, F. A. (1945): "The Use of Knowledge in Society", *The American Economic Review*, vol. 35, núm. 4, pp. 519-530.

Para realizar una «transacción de mercado» se necesita:

- **Identificar** con quién se quiere realizar un trato.
- **Contactar** con él, e informarle de que se quiere llegar a un acuerdo; así como de los términos del mismo.
- **Realizar inspecciones** para comprobar que se cumplen las condiciones estipuladas, y asegurar el cumplimiento de lo acordado o protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento.

Pero la utilización del «mecanismo de los precios», implica los siguientes costes<sup>5</sup>:

- Costes de **descubrir la importancia de los precios**; que se puede reducir, pero no eliminar, si existen **especialistas que venden esta información**.
- Costes **producidos por las negociaciones** y el **cierre de un contrato**; que se pueden reducir cuando hay una empresa porque:
  - ✓ Sustituye los contratos con cada uno de los factores, por **un único contrato**.
  - ✓ Realiza **contratos a largo plazo** (reduciendo el número de contratos al aumentar el plazo al que se firman).
  - ✓ Reduce ciertos costes propios de la **negociación**.
  - ✓ Reduce la **aversión al riesgo** de los agentes.

**Razón de ser de la empresa:**

reducir los costes derivados de la utilización del mecanismo de los precios.

Se denomina **costes de transacción**<sup>6</sup> a los derivados de la utilización de un determinado mecanismo asignativo de coordinación y están formados por el valor de los recursos consumidos en:

- 1) La identificación y contacto entre las partes: costes de **información**.
- 2) La redacción de las cláusulas y condiciones del contrato: costes de **negociación**.
- 3) Las inspecciones y los procedimientos para asegurar el cumplimiento de lo acordado o protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento: costes de **garantía**.

<sup>5</sup> COASE, R. H. (1937): "The Nature of The Firm", *Econometrica*, vol. 4, pp. 386-405; existe traducción castellana, entre otras, COASE, R. H. (1994): *La Empresa, el Mercado y la Ley*, Alianza, Madrid.

<sup>6</sup> Las economías en los costes de transacción se consiguen asignando transacciones (que difieren en sus atributos) a estructuras de gobierno (que constituyen el marco organizativo dentro del cual se deciden las relaciones contractuales) de una forma discriminatoria; de este modo es preciso: identificar los atributos que definen la transacción y describir los atributos de las estructuras de gobierno alternativas.

Coase se pregunta: ¿Si la **organización** elimina ciertos costes y reduce, de hecho, los costes de producción?:

- ✓ ¿Por qué hay **transacciones de mercado**?
- ✓ ¿Por qué no se organiza toda la producción desde **una única empresa**?

La respuesta está en las siguientes **limitaciones de la empresa**<sup>7</sup>:

- 1) Cuando una empresa crece (aumenta el número de transacciones que organiza), puede tener rendimientos decrecientes para la función empresarial (los costes de organización de las transacciones adicionales dentro de la empresa pueden elevarse). Alcanzaremos un punto en el que los costes de organizar una transacción adicional en el interior de la empresa, igualan a los costes de organización de la transacción en el mercado, o a los costes en los que incurriría una empresa alternativa.
- 2) Cuando las transacciones que se organizan internamente crecen, puede ocurrir que la empresa no consiga utilizar eficientemente los factores productivos. Porque no sepa asignar los factores de producción a los procesos de mayor valor, o porque no logre sacar el máximo provecho de los factores de producción. Alcanzaremos un punto en el que la pérdida de los recursos por «despilfarro» iguala a los costes de las transacciones realizadas en el mercado, o a la pérdida en que incurriría una empresa alternativa.
- 3) El precio de oferta de uno o más de los factores de producción aumenta porque las «otras ventajas» de una pequeña empresa son mayores que las de una gran empresa.

**Una empresa tenderá a ser mayor:**

- 1) Cuando sean menores los costes de organización y estos costes crezcan más lentamente que el incremento en las transacciones organizadas.
- 2) Cuando sea menos probable que el empresario cometa errores y menor sea el incremento de los errores con un aumento de las transacciones organizadas. Los costes de organización y las pérdidas por errores aumentan con el incremento de la distribución espacial de las transacciones organizadas, con la diversidad de las transacciones y con la probabilidad de las alteraciones de los precios relevantes. Las nuevas tecnologías de la información reducen los costes espaciales de organización y favorecen el crecimiento de las empresas.
- 3) Cuanto menores sean los precios de oferta de factores de producción a las empresas de mayor tamaño.

Las fronteras, en la **dimensión de las empresas**, no vienen determinadas tecnológicamente, forman parte de las opciones organizativas para llevar a cabo la actividad económica; dentro de la empresa o entre empresas autónomas.

<sup>7</sup> COASE, R. H. (1937): *Op. Cit.*

*Si alguna vez ve saltar por la ventana a un banquero suizo,  
salte detrás, seguro que hay algo que **ganar**.*

Voltaire

Considerando la **transacción como unidad básica de análisis**<sup>8</sup>; definiremos las **dimensiones** y las **causas**.

Las «**dimensiones**» o «**características**» que determinan una transacción y que resultan relevantes para determinar sus costes<sup>9</sup>; son las siguientes:

- La «**incertidumbre**». Que se origina por tres **razones principales**:
  - Pueden presentarse distintos estados de la naturaleza.
  - Debido a la falta de información que tiene un agente respecto a las decisiones que pueden tomar otros.
  - Por el comportamiento oportunista de los agentes que alteran la información disponible.
- La «**frecuencia**» con la que se realiza la operación:
  - Ocasional.
  - Recurrente.
- La «**especificidad de los activos**» implicados en la transacción:
  - Su uso alternativo implica una pérdida de valor significativa, un coste irre recuperable.
  - Es tan **especializado** que genera una relación prácticamente de exclusividad entre las partes.

*Hay que tener cuidado al elegir los enemigos, porque uno termina pareciéndose a ellos*

Borges

*Hay que seguir la lucha con lo que podamos hasta que podamos.*

Benito Juárez

*Algunos persiguen sólo el poder, pero la mayoría busca todavía menos: el empleo.*

García Márquez

<sup>8</sup> WILLIAMSON, O. E. (1996): *Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford. WILLIAMSON, O. E. y WINTER, S. G. (Eds.) (1991): *The Nature of The Firm: Origins, Evolution and Development*, Oxford University Press, Oxford.

<sup>9</sup> SEGURA, J. (1993): *Teoría de la Economía Industrial*, Civitas, Madrid.

Las «**causas**» que provocan costes de transacción son:

- La «**racionalidad limitada**» de los agentes económicos:
  - No se cumplen algunos de los supuestos de la racionalidad<sup>10</sup>.
  - No es maximizador (busca una solución satisfactoria).
- El «**comportamiento oportunista**» de los agentes<sup>11</sup>:

<sup>10</sup> SUTHERLAND, S. (1996): *Irracionalidad. El enemigo interior*, Alianza, Madrid. Realiza la siguiente clasificación:

1. **La impresión equivocada**: incapacidad de posponer un juicio a la espera de obtener información suficiente, precipitación, falta de reflexión, error de disponibilidad (decidir basándose en lo primero que a uno se le ocurre), efecto halo (influencia de "impactos" que afectan a la hora de decidir).
2. **Autoridad-obediencia**: obedecer sin pensar, sin preguntarse si la orden está justificada (en palabras de García Márquez: hay órdenes que se pueden dar pero que no de deben cumplir).
3. **Conformismo**: deseo inconsciente de cumplir las normas.
4. **Endogrupo y exogrupo**: los grupos aceptan riesgos más elevados que los individuos.
5. **Locura organizativa**: decisiones organizativas impulsadas por la ambición de los ejecutivos.
6. **Coherencia fuera de lugar**: estamos inclinados a creer aquello que anhelamos (Demóstenes).
7. **Uso incorrecto de recompensas y castigos**: convencer en lugar de amenazar.
8. **Impulso y emoción**: si está aburrido refrene su impulso de entretenerse, no tome decisiones sometido a una emoción intensa.
9. **Hacer caso omiso a las pruebas**: quien sostiene una creencia hace todo lo posible para ignorar las pruebas que la refutan, y cuando halla pruebas en contra se niega a creerlas.
10. **Distorsionar las pruebas**: cambiar de opinión a la luz de nuevas pruebas no es señal de debilidad.
11. **Establecer relaciones erróneas**: no relacione dos hechos por sus expectativas o porque no sean habituales.
12. **Probabilidad inversa**: interpretación falsa de las probabilidades.
13. **Confundir la causa**: confundir el efecto con la causa, error de atribución (atribuir la conducta al carácter o a la disposición de una persona y no a su situación).
14. **Malinterpretar las pruebas**: error de representatividad (no distinguir con claridad secuencias mezcladas diferentes), creer que porque una parte es verdad debe serlo toda.
15. **Decisiones incoherentes y malas apuestas**: tomar decisiones diferentes ante el mismo problema en función de cómo se presente.
16. **Exceso de confianza**: creer que si uno hubiera tendido que decidir en lugar de otra persona, su decisión habría sido más acertada.
17. **Evaluación de riesgos**: un peligro no evidente puede matar más personas que un desastre espectacular. las nuevas tecnologías pueden presentar peligros desconocidos.
18. **Inferencias falsas**: rara vez conocemos con certeza todas las consecuencias de una decisión, regresión a la media (si un hecho es extremo el próximo de la misma clase tenderá a serlo en menor medida).
19. **El fracaso de la intuición**: la intuición es el instinto que nos dice que tenemos razón tanto si es cierto como si no.
20. **Utilidad**: la utilidad que asigna quien toma la decisión es un número arbitrario.
21. **Causas, curas y costes**: pereza mental, ignorancia, sesgo interesado.

<sup>11</sup> ALCHIAN, A. A. y DEMSETZ, H. (1972): "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, núm. 5, pp. 777-795, existe traducción castellana en PUTTERMAN, L. (Ed.) (1994): *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza, Madrid, pp. 141-170; señalan que el problema del «comportamiento oportunista» (*shirking*) surge porque los costes de información hacen que aparezcan obstáculos a la hora de determinar la contribución de cada miembro en la producción de la empresa, lo que impide la asignación de las productividades marginales de cada individuo a los miembros del equipo.

- No existen garantías sobre las promesas realizadas.
- El egoísmo del agente le hace romper un compromiso cuando de ello se deriva alguna ventaja para su interés personal.

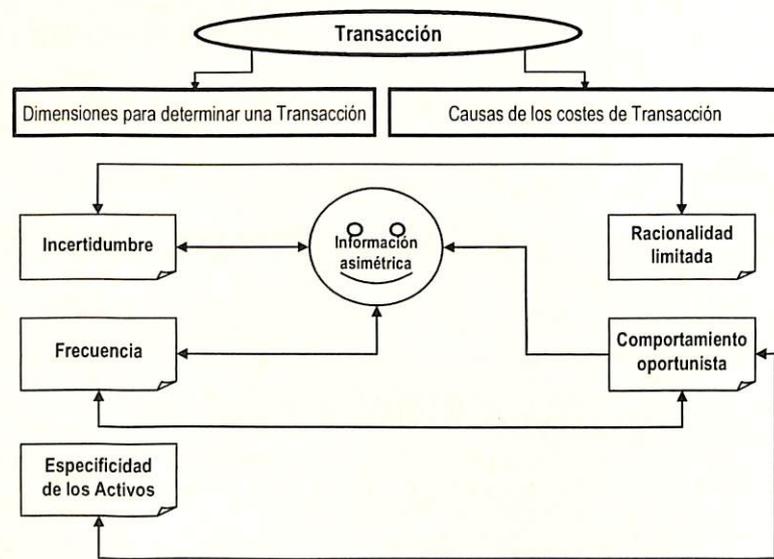
Las transacciones se pueden clasificar:

- ✓ Según la cantidad y distribución de la **información** entre las partes; ésta puede ser: completa, parcial, o asimétrica (una de las partes no tiene la misma información que la otra).
- ✓ Según el **uso** de los bienes y servicios intercambiados: general, idiosincrásico (uso tan específico que genera una relación prácticamente de exclusividad entre las partes).

*Saber es acordarse.*

Aristóteles

FIGURA 1.- La transacción como unidad básica de análisis.



La Empresa es una forma de **organización alternativa a la del mercado** en el manejo de las transacciones.

*No puede, ni debe (un Príncipe prudente) guardar fidelidad a su palabra cuando tal fidelidad se vuelve en contra suya y han desaparecido los motivos que determinaron su promesa.*

Maquiavelo

*En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva es el conocimiento.*

Ikujiro Nonaka

*Ayudadme a comprender lo que os digo y os lo explicaré mejor.*

Machado

Podemos definir los **costes de agencia**<sup>12</sup> como la suma de<sup>13</sup>:

- 1) Costes de **supervisión o control** (*monitoring expenditures*): costes derivados de las actividades realizadas por el principal para regular el comportamiento del agente (mantener registros, establecer límites presupuestarios, supervisión directa, utilizar sistemas de compensación para condicionar los incentivos del agente, etc.), establecidas en aquel nivel para el cual su coste marginal esperado sea igual a la reducción marginal esperada en la pérdida residual del principal.
- 2) Costes de **garantía o fianza** (*bonding expenditures*): costes directos en que se incurre durante la formulación del contrato, las cláusulas restrictivas del ámbito de decisión hacen aumentar el salario del agente más el coste de oportunidad que aparece cuando debido a las restricciones impuestas al agente hacen que alguna alternativa que hubiese sido aceptada por el principal se rechaza.
- 3) **Pérdida residual** (*residual loss*): diferencia entre el nivel de bienestar que realmente alcanza el principal y el nivel que alcanzaría si el agente se comportara de forma óptima.
  - El **principal** desea que el agente tome aquellas decisiones que maximicen su utilidad.
  - El **agente** intentará maximizar el bienestar propio, dentro de las restricciones que le son impuestas.

<sup>12</sup> Conceptualmente decimos que existe una **relación de agencia** cuando una persona, denominada principal, encarga a otra, denominada agente, la toma de decisiones en un determinado dominio (delegación de poder de decisión del principal en favor del agente). El problema de agencia surge cuando principal y agente tienen diferentes sistemas de preferencias, lo que se traduce en sus funciones de utilidad; en presencia de incertidumbre, las diferencias en la función de utilidad pueden concretarse en diferentes actitudes ante el riesgo. El objetivo de la Teoría de la Agencia consiste en encontrar mecanismos de compensación que hagan coincidir los incentivos del principal con los del agente.

<sup>13</sup> JENSEN, M. C. y SMITH, C. W. Jr. (1984): *The Modern Theory of Corporate Finance*, McGraw-Hill, Nueva York; JENSEN, M. C. y MECKLING, W. (1976): «Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, pp. 305-360. Existe traducción castellana, entre otros, en PUTTERMAN, L. (Ed.) (1994): *La naturaleza económica de la Empresa*, Alianza, Madrid.

El modelo de **competencia perfecta** ha sido utilizado para una finalidad para la que no estaba diseñado:  
**analizar la actividad competitiva**<sup>14</sup>.

*El mejor vendedor del que hayamos oído hablar nunca, era aquel que le vendió dos máquinas de ordeñar a un granjero que sólo tenía una vaca, y entonces le ayudó a financiar el trato aceptando su vaca como pago a cuenta por las dos máquinas.*

**Herbert Prochnow** (First National Bank)

*Un economista es un experto que sabrá mañana, por qué las cosas que predijo ayer no han sucedido hoy.*

**Peter**

*Apresírate lentamente.*

**Suetonio**

*El que va demasiado aprisa, llega tan tarde como el que va muy despacio.*

**Shakespeare**

*Mi hazaña consiste en que, habiendo salido de la nada, he llegado a la miseria.*

**Groucho Marx**

*Mi especialidad es acertar, cuando los demás están equivocados.*

**Bernard Shaw**

*El péndulo no está nunca dudoso: está siempre dudando. Dudando con fe: con exactitud, con seguridad.*

**José Bergamín**

*En cualquier organización hay siempre una persona que sabe de qué va la cosa. Esa persona debe ser despedida.*

**Ley de Conway**

*Lo más importante que aprendí a hacer después de los cuarenta años fue a decir no cuando es no.*

**García Márquez**

<sup>14</sup> DEMSETZ, H. (1986): *La competencia*, Alianza, Madrid; DEMSETZ, H. (1997): *La economía de la empresa*, Alianza, Madrid. Para identificar competitividad con costes o con precios es preciso que se cumplan dos supuestos: que los costes se transmitan de forma perfecta a los precios de venta; que la competencia internacional se guíe fundamentalmente por los precios de venta.

La **organización competitiva** presenta dos capacidades, que son condiciones necesarias pero no suficientes<sup>15</sup>: Capacidad de Gestión y Capacidad de Innovación.

✓ **Capacidad de Gestión:**

✓ *Orientada al mercado.*

✓ *Flexible, adaptable y rápida.*

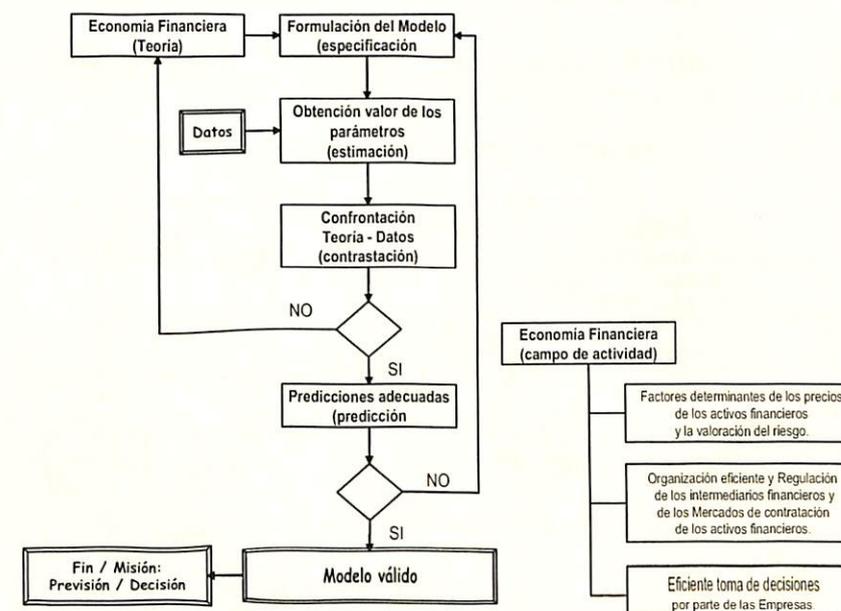
✓ **Capacidad de Innovación:**

✓ *Genera, integra y difunde la información y el conocimiento.*

✓ *Creatividad y originalidad.*

*El análisis de la competitividad se debe completar, como hace la Economía Financiera, describiendo la realidad, facilitando la explicación de los comportamientos y formulando predicciones mediante modelos*<sup>16</sup>.

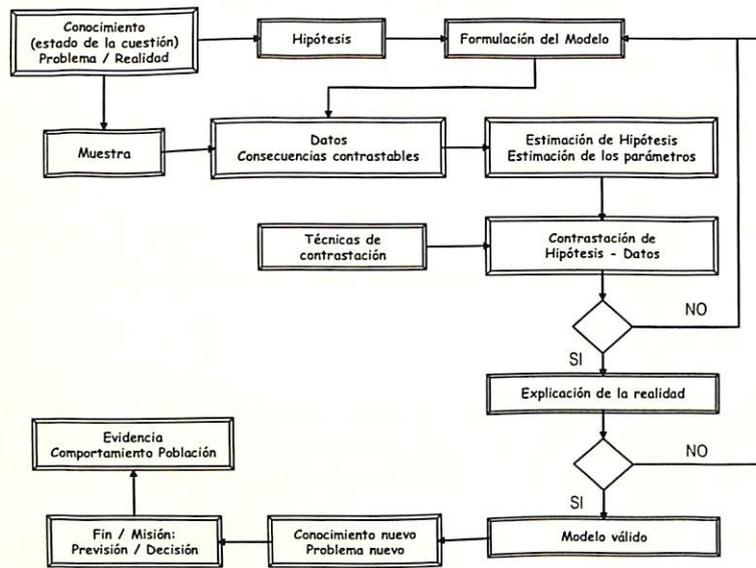
FIGURA 2.- Métodos y fines / misión, de la Economía Financiera.



<sup>15</sup> Véase, por ejemplo, el estudio de HUERTA, E. (Ed.) (2003): *Los desafíos de la competitividad*, Fundación BBVA, Bilbao.

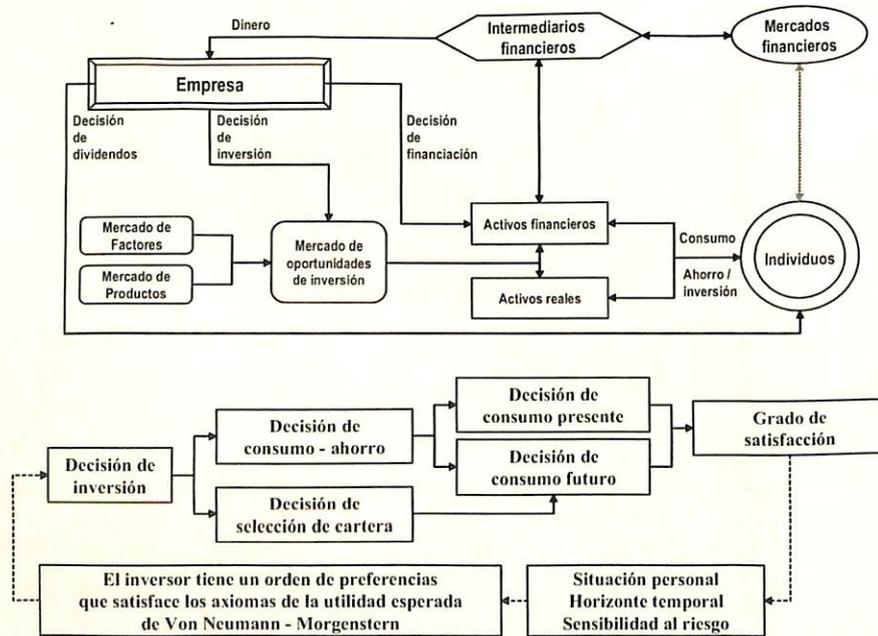
<sup>16</sup> Véanse, entre otros, MARÍN, J. M. y RUBIO, G. (2001): *Economía Financiera*, Antoni Bosch, Barcelona; GÓMEZ BEZARES, F. (2001): *Ética, economía y finanzas*, Gobierno de La Rioja, Logroño; HERNÁNDEZ ALONSO, J. (2000): *Economía Cuantitativa*, Síntesis, Madrid; FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, A. I. (Ed.) (1994): *Introducción a las Finanzas*, Civitas, Madrid; FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, A. I. y GARCÍA OLALLA, M. (1992): *Las decisiones financieras de la empresa*, Ariel, Barcelona.

FIGURA 3.- Método inductivo de inferencia en la Economía Financiera<sup>17</sup>.



Las decisiones financieras: de inversión, de financiación y de dividendos; deben adaptarse a la Nueva Economía (e-conomía@).

FIGURA 4.- Decisiones financieras.



<sup>17</sup> Adaptado de HERNÁNDEZ ALONSO, J. (2000): *Economía Cuantitativa*, Síntesis, Madrid.

## 2. La Nueva Economía

*La felicidad es un bien maravilloso. Cuanto más se da, más le queda a uno.*

Pascal

*La felicidad es un cómo, no un qué; un talento, no un objeto.*

Hermann Hesse

*Pilares cibernéticos: libertad de expresión, honestidad y transparencia.*

Esther Dyson

*Lo que hace un problema de un problema es que contiene una contradicción.*

*Siempre que enseñes, enseña a la vez a dudar de lo que enseñas.*

José Ortega y Gasset

La Nueva Economía (e-conomía@) está provocando un cambio de paradigma:

- ✓ Los rendimientos son crecientes: los costes unitarios tienden a cero y el valor del producto para el cliente aumenta exponencialmente<sup>18</sup>.
- ✓ El monopolio logra una **ventaja competitiva decisiva**
- ✓ Las **inversiones físicas** no limitan a las empresas.
- ✓ Los costes de transacción son menores.
- ✓ **Información:** accesible, barata y fácil de obtener.
- ✓ **Activos específicos: intangibles** (talento, talante).
- ✓ **Incertidumbre:** el **crecimiento sostenible** depende de la inflación y de la productividad; no hay **precio**, se busca el beneficio colateral.
- ✓ **Frecuencia:** tiempo de acceso al mercado reducido y contratos personalizados.
- ✓ **Racionalidad:** próxima a los modelos teóricos.
- ✓ **Comportamiento oportunista:** descubierto.
- ✓ **Ciclo económico:** alterado.
- ✓ **Innovación:** cambio rápido y acelerado.

<sup>18</sup> Adaptado de BSCH: *esp@ña on.line*, Santander Central Hispano y Andersen Consulting; BBVA (2000): *La Nueva Economía en España*, Situación, Octubre, BBVA.

*Todo conocimiento comienza por los sentimientos.*

Leonardo da Vinci

*Todo conocimiento entra en nosotros por los sentidos.*

Montaigne

En la e-conomía@:

- ✓ La digitalización de la información proporciona relevancia al **trabajo intelectual**.
- ✓ Modifica la **curva de aprendizaje** y cambia las **preferencias**.
- ✓ **Variables relevantes:** alcance (*scope*), fidelización y contenidos.
- ✓ Existen **problemas** de seguridad: autenticación, confidencialidad, comportamiento oportunista.

Las tasas de expansión (progreso) de sus componentes principales:

- ✓ **Tecnologías** de la Información, de la Fabricación y de la Comunicación.
- ✓ **Conocimiento**.

Son independientes del modelo de crecimiento endógeno (King y Levin), exógeno (Solow) y de las escuelas de pensamiento (keynesiana, monetarista). Es más, el BSL (*Bureau of Labor Statics*) no sabe cómo medir el potencial de la Nueva Economía. Al día de hoy, no sabemos medir las expectativas, por lo que no podemos reflejar el **capital intelectual** del **Negocio**<sup>19</sup> y en consecuencia no sabemos cómo valorarlo<sup>20</sup>.

Tobin, Premio Nobel<sup>21</sup> en 1981, definía el ratio *q*, como el cociente entre:

- ✓ La suma del valor de las acciones y el capital de la deuda de la empresa en el mercado financiero.
- ✓ El coste de reposición de sus activos materiales.

Pero hoy la capacidad de generar riqueza está relacionada, tanto con la efectividad-eficiencia-eficacia en la Gestión de activos materiales como con la Gestión de **activos intangibles**.

*La adversidad tiene el don de despertar el talento que en la prosperidad hubiese permanecido dormido.*

Horacio

<sup>19</sup> ABELL, D. F. (1980): *Defining the Business*, Prentice-Hall, New Jersey. Combina tres dimensiones: las funciones desarrolladas por el producto/servicio; los grupos de clientes atendidos; y la tecnología empleada para ello.

<sup>20</sup> LAMOTHE, P. y ARAGÓN, R. (2003): *Valoración de Empresas asociadas a la Nueva Economía*, Pirámide, Madrid.

<sup>21</sup> Premios Nobel que sentaron las bases de la **Economía Financiera**: Markowitz, Miller, Sharpe, Arrow, Debreu, Modigliani, Scholes, Merton.

La **Universidad** es una organización basada en el **conocimiento**, el trabajo lo realizan especialistas (profesores, alumnos y personal de administración y servicios) agrupados en equipos con cometidos específicos, para conseguir unos objetivos claros y sencillos, emitidos por los Órganos de Gobierno y que son el resultado de la retroalimentación con nuestros clientes; coordinados y controlados por la voluntad de los mismos de autoimponerse una disciplina<sup>22</sup>.

En la Universidad se realizan tres **tipos de funciones**: *Docencia, Investigación y Gestión*, integradas en la Gestión del Conocimiento, la Innovación y el Servicio a la sociedad.

Las tareas se realizan de acuerdo con una estructura que tiene los siguientes **problemas**:

- ✧ *Crear una visión de conjunto*: que permita unificar una organización compuesta de especialistas y en la que todos asuman su responsabilidad en los procesos de información-toma de decisiones-control.
- ✧ *Motivar, retribuir (reconocer los servicios o el desempeño), promocionar (promover oportunidades, progresar académicamente) a los especialistas*.
- ✧ *Asegurar la disponibilidad, preparación (formación), y "prueba" de los especialistas para cubrir los puestos originados por la creatividad, la innovación, o la sucesión; dentro y fuera de la Universidad*.

El sistema de toma de decisiones jerárquicas en la Universidad está organizado en varios niveles. En el primero tenemos la **misión**, Ackoff<sup>23</sup> recomienda las siguientes características que debe tener una declaración de misión:

- ✧ *Deberá contener una formulación de las **metas** de la organización que permita medir los avances hacia ellas*.
- ✧ *Deberá **diferenciarla** de otras organizaciones*.
- ✧ *Deberá definir el **Negocio**<sup>24</sup> en el que quiere participar, no necesariamente en el que ya opera*.
- ✧ *Deberá ser **relevante** para todos los afectados por la organización (clientes internos y externos)*.

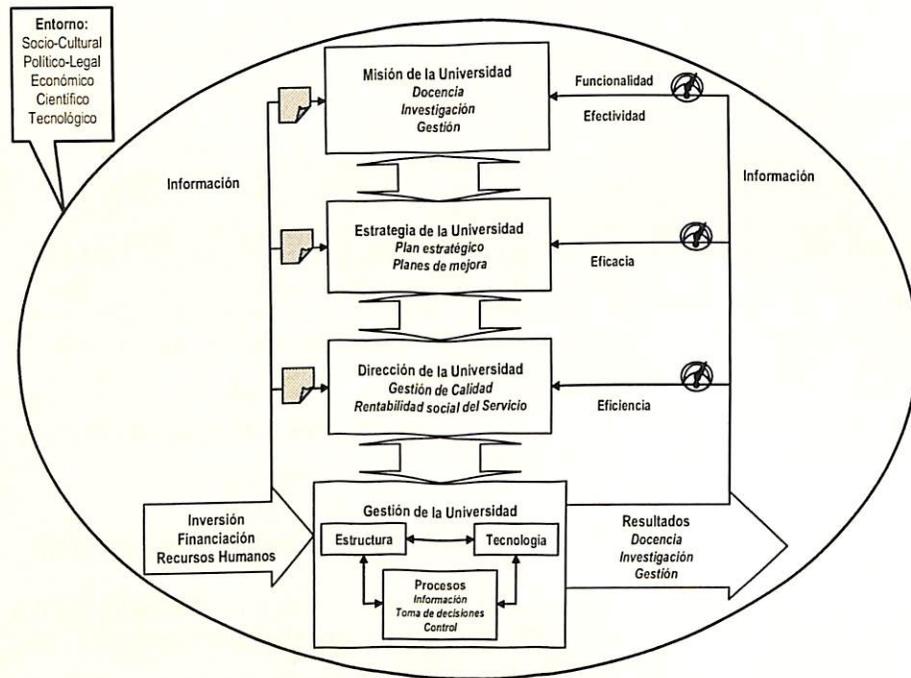
La **declaración de la misión** deberá ser **estimulante e inspiradora**.

<sup>22</sup> Adaptado de DRUCKER, P. F. (2000): "Llega una nueva organización a la empresa", en HARVARD BUSINESS REVIEW (2000): *Gestión del Conocimiento*, Deusto, Bilbao.

<sup>23</sup> ACKOFF, R. L. (2002): *El paradigma de Ackoff*, Limusa, México, pp. 128 y ss. .

<sup>24</sup> Dando respuesta a tres preguntas: ¿Qué necesidades se desea satisfacer?; ¿A quién se quiere satisfacer?; y ¿Cómo se les quiere satisfacer, con qué medios?. ABELL, D. F. (1980): *Defining the Business*, Prentice-Hall, New Jersey.

FIGURA 5.- Sistema jerárquico de toma de decisiones en la Universidad .



*Siempre he sospechado que, incluso en las más altas esferas de poder, la toma de decisiones es un proceso muy descuidado.*

Goldberg

*Conocer el móvil de cada uno es como tener la llave de la voluntad ajena.*

*Conocerse es empezar a corregirse.*

Baltasar Gracián

*Se ha dicho que el talento consiste en hacer fácil lo que otros encuentran difícil, pero que el genio consiste en hacer fácil lo que otros encuentran imposible.*

Dunham

*Los genios son los que dicen mucho antes lo que se va a decir mucho después.*

Ramón Gómez de la Serna

*Cuando no se tiene talento se dice todo. El hombre de talento escoge y se contiene.*

Quintiliano.

*Gracias a la bondad de Dios tenemos en nuestro país tres cosas de valor inefable: la libertad de expresión, la libertad de conciencia y la prudencia de no poner en práctica ninguna de las dos.*

Mark Twain

*Saber que uno sabe lo que sabe, y que no sabe lo que no sabe, he aquí la verdadera sabiduría.*

Confucio

*Allegando a ciertos extremos, la única manera de tener razón es perderla. Lo que puede evitarse es llegar a ciertos extremos.*

Bergamín

Nuestro **Negocio** gira en torno al Conocimiento, la innovación y el Servicio a la sociedad; para ello se necesita el compromiso de los especialistas y la identificación con la Universidad y con su **Misión**. Lo que implica "invertir" la organización:

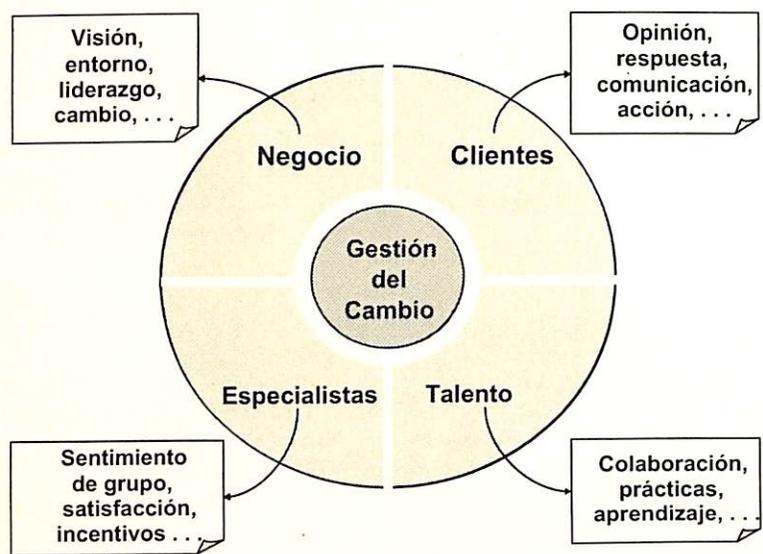
- ☞ *Adaptar la organización a la forma concreta en la que los especialistas (intelecto profesional) crean valor.*
- ☞ *Crear redes intelectuales para resolver problemas: recoger información, tomar decisiones, controlar.*
- ☞ *Asignar la discrecionalidad: los derechos residuales de decisión (lo no previsto en los contratos).*
- ☞ *Determinar la medida del valor.*

La **Gestión del Cambio** relacionada con el **TALENTO** supone la integración de varios elementos, a saber<sup>25</sup>:

- ☞ **Negocio:** definir los objetivos y la visión de la gestión del conocimiento.
- ☞ **Especialistas:** establecer Programas de desarrollo e incentivos.
- ☞ **Cientes:** incorporar la retroalimentación, derivada de la presentación del Plan de Acción.
- ☞ **Talento:** gestionar por competencias.

<sup>25</sup> Adaptado de BARCELÓ, M<sup>a</sup> (2001): *Hacia una economía del conocimiento*, Esic Editorial – PricewaterhouseCoopers, Madrid.

FIGURA 6.- Elementos de la Gestión del Cambio relacionados con el TALENTO.

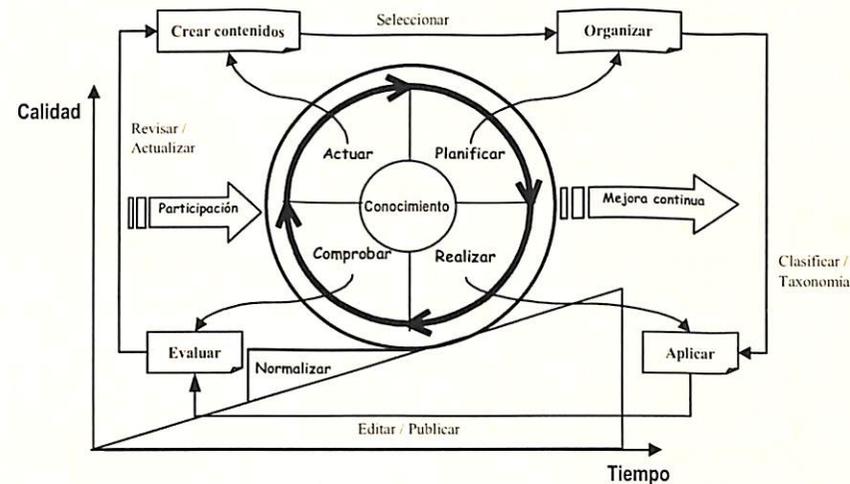


La Gestión del Cambio se inicia con las orientaciones de la Calidad Total:

- ✦ Identificar las razones para impulsar la mejora continua.
- ✦ Analizar la situación actual.
- ✦ Analizar las relaciones causa – efecto.
- ✦ Establecer acciones correctivas.
- ✦ Comunicar los resultados.
- ✦ Proceder a la normalización.
- ✦ Presentar un Plan de Futuro.

El paso siguiente consiste en la aplicación de la rueda de Deming, en el proceso de participación y mejora continua del Conocimiento.

FIGURA 7.- Rueda de Deming aplicada a la Gestión del Conocimiento.



*Siente el pensamiento, piensa el sentimiento.*

Unamuno

*La paradoja es el medio más decisivo y eficaz para transmitir la verdad a los que están dormidos y a los distraídos.*

Unamuno

*Prefiero ser un hombre con paradojas que un hombre con prejuicios.*

Rousseau

*Aquel que se somete a los hombres se ha sometido con anterioridad a las cosas.*

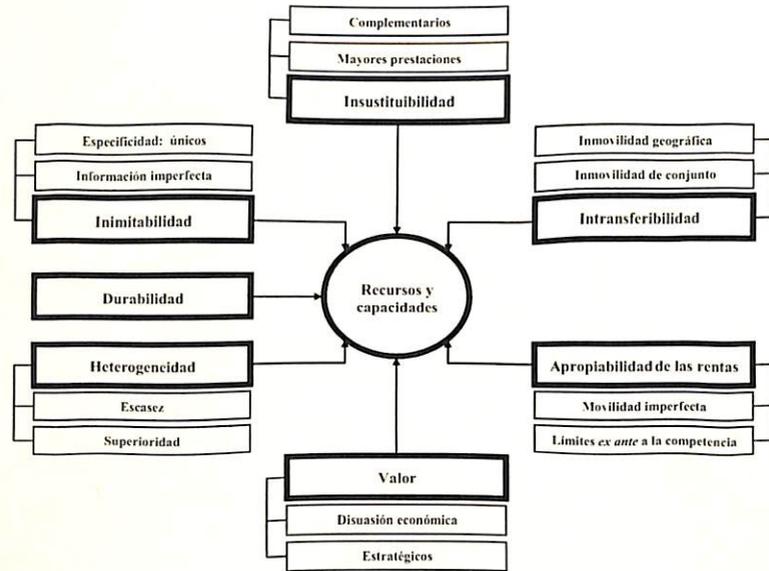
Epícteto

*La vida es linda, pero algunos confunden linda con fácil.*

Mafalda

Nuestros recursos y capacidades tienen las características que se indican en la Figura.

FIGURA 8.- Características de los recursos y capacidades relacionadas con el TALENTO<sup>26</sup>.



*Si haces las cosas bien, hazlas aún mejor. Sé atrevido, sé el primero, sé diferente, sé justo.*

Anita Roddick

*Sé tú mismo, sé consecuente, aprende a mostrarte firme en tus convicciones. No te dejes ni seducir, ni avasallar.*

Silvia Agulló

*Hay que ser creativo, ser deseado y estar en el sitio oportuno.*

Hermés

La Universidad es una entidad capaz de acumular conocimiento<sup>27</sup> para resolver problemas

<sup>26</sup> Adaptada de AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.

<sup>27</sup> KNUDSEN, C. (1995): "Theories of The Firm. Strategic Management and Leadership", en MONTGOMERY, C. (Ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of The Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, pp. 179-217.

### 3. Talento

*Parece ser cierto que muchas cosas tienen una época en la que son descubiertas simultáneamente en varios lugares, al igual que las violetas aparecen por todas partes en primavera.*

W. Bolilla

*Los espartanos no preguntaban cuántos eran los enemigos, sino dónde estaban.*

Agis II

*El hombre se cree siempre más de lo que es, y se estima en menos de lo que vale.*

Goethe

*En España, lo que se paga no es el trabajo, sino la sumisión.*

Pío Baroja

El TALENTO es nuestra ventaja competitiva duradera y sostenible que procede de la capacidad, demostrada a lo largo de muchos años, de creación de Conocimiento, de su difusión y de la modificación de la conducta y de la cultura para adaptarse a las nuevas ideas, incorporando rápidamente el cambio, creando y desarrollando nuevos negocios: productos-mercados-tecnologías; con los que satisfacer a los clientes.

El modelo holístico de creación de conocimiento consiste en saber aprovechar las tácticas y a veces muy subjetivas percepciones, ideas, intuiciones y corazonadas de los especialistas; para hacer de la Universidad una organización que aprende<sup>28</sup>; pero existe un dilema previo:

- ✦ **Saber qué** (conocimiento cognoscitivo): determinar el dominio básico de las disciplinas a impartir.
- ✦ **Saber cómo** (conocimiento práctico): aplicar el método de las disciplinas para resolver problemas reales; la innovación en los procesos de enseñanza – aprendizaje es tan importante como la innovación en el Negocio.
- ✦ **Saber por qué** (conocimiento de los sistemas): identificar las relaciones que subyacen en las disciplinas.

El interés en el por qué es la voluntad de aprender, el origen de la motivación y de la adaptabilidad para el éxito de una organización que aprende; que vamos a denominar: **creatividad automotivada**.

<sup>28</sup> Adaptado de QUINN, J. B. (2000): "La gestión del intelecto profesional", en HARVARD BUSINESS REVIEW (2000): *Gestión del Conocimiento*, Deusto, Bilbao.

Las **claves** de una organización que aprende estarían en:

- ↳ *El reclutamiento*: seleccionar a los mejores (condiciones de acceso, basadas en la igualdad de oportunidades, mérito y capacidad)<sup>29</sup>.
- ↳ *El desarrollo de los recursos y capacidades, del talento y de las habilidades*: intensivo y rápido.
- ↳ *El reto profesional de los especialistas y de la asignación de tareas*: renovado continuamente.
- ↳ *La evaluación*: la progresiva selección del talento (la eliminación: refuerza el reclutamiento, la gestión y la evaluación; mediante un sistema de permanencia y despido).

El aprendizaje de los especialistas pasa por enseñar a razonar sobre su comportamiento: qué percepción tienen de los problemas que crean, cuál es su aportación en la resolución de conflictos, cómo piensan, qué personalidad tienen. El conocimiento de los “fracasos” es la base del éxito futuro.

*El sabio no es el que proporciona las verdaderas respuestas; sino el que plantea las verdaderas preguntas.*

Claude Levi – Strauss

*Es más fácil juzgar el talento de un hombre por sus preguntas que por sus respuestas.*

Duque de Levis

*¿Cómo empieza la elaboración del conocimiento?*

*Una respuesta viene de la mano de una pregunta, una pregunta de la mano de una inquietud, y una inquietud de la mano de un estímulo que nos llega del exterior vía sensorium.*

Jorge Wagensberg

*Todo el interés de mi razón está comprendido en estas tres preguntas:*

- ¿Qué puedo yo saber?;
- ¿Qué debo yo saber?;
- ¿Qué me es permitido esperar?.

Emmanuel Kant

*Una teoría en la que encajen todos los datos estará indefectiblemente equivocada, ya que alguno de los datos estarán indefectiblemente equivocados.*

Crack

*Eppur se muore*

Galileo Galilei

<sup>29</sup> LENCIONI, P. (2002): *Las cuatro obsesiones de un ejecutivo*, Ediciones Urano, Barcelona; plantea la distinción entre organización **lista** y organización **sana** (incorporando en la selección, la adecuación a los valores: humildad y ganas de trabajar).

FIGURA 9.- Evolución de las teorías sobre el TALENTO<sup>30</sup>.

FIGURA 9. A.- Fundamentos: el TALENTO como aptitud.

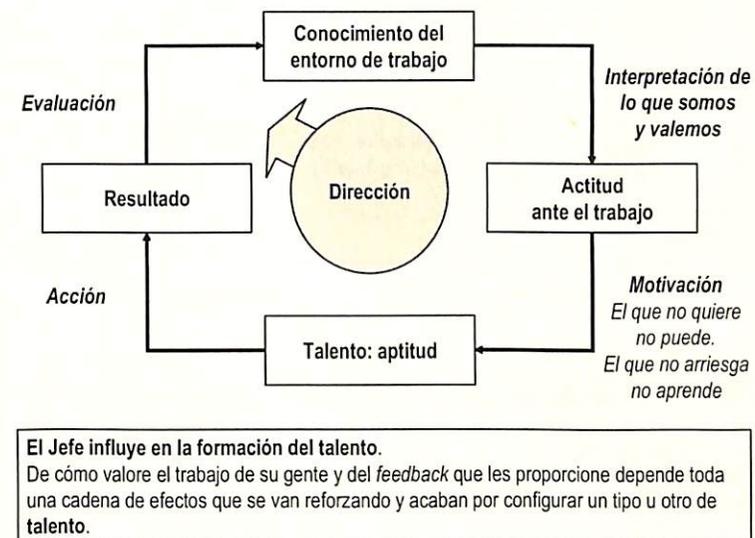
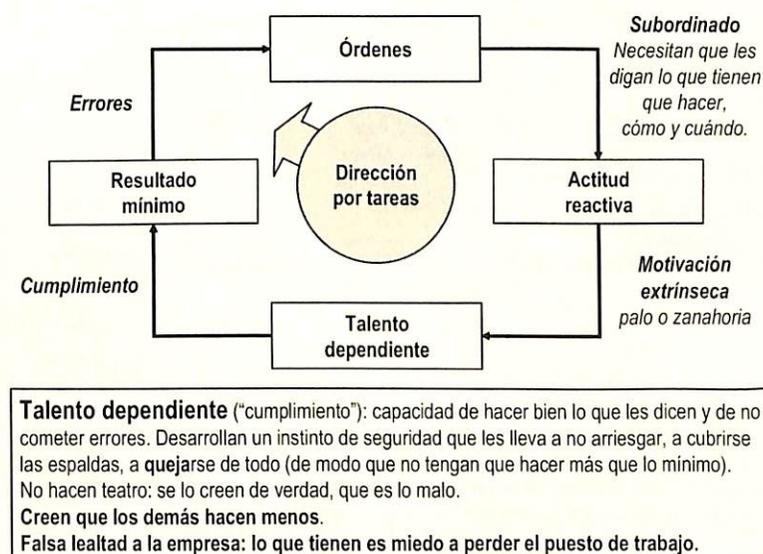


FIGURA 9. B.- TALENTO dependiente.

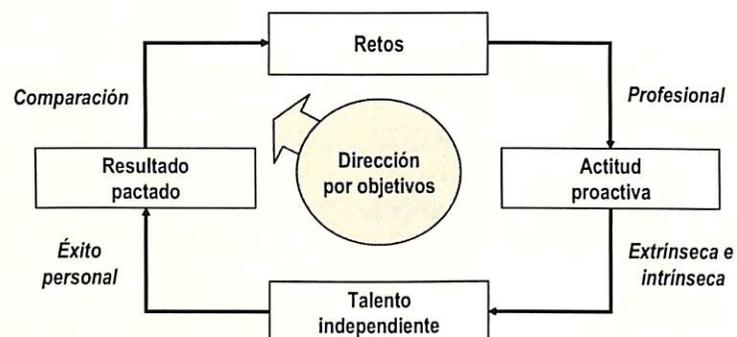


*Las ideas son capitales que sólo ganan intereses entre las manos del talento.*

Rivarol

<sup>30</sup> CARDONA, P. (2002): *Las claves del talento*, Ediciones Urano, Barcelona.

FIGURA 9. C.- TALENTO *independiente*.



**Talento independiente:** persona con capacidad de iniciativa y creatividad, para llevar a cabo los objetivos que se le proponen. No se quejan, ni se excusan comparándose con los demás, porque saben que sus objetivos dependen de su trabajo y de su esfuerzo. **No es leal a la empresa: lo es a sí mismo.**

FIGURA 9. D.- TALENTO *interdependiente*.



**Talento interdependiente:** persona capaz de utilizar su iniciativa y creatividad en colaboración con otros al servicio de una misión, que trabaja buscando la mejora de la organización, que es un jugador de equipo. Lo que importa es cómo contribuye cada persona a la misión de la empresa de acuerdo con sus posibilidades, y cómo la empresa apoya a la gente para que sea cada vez más capaz (*coaching*).

Se puede **conocer** algo sin comprenderlo, aunque no se puede **comprender** algo sin conocerlo.

No necesitamos hacer previsiones sobre el **futuro**, si tenemos la capacidad de manejarlo.

Russell Ackoff

Las cosas que debemos **aprender** para poder hacerlas son las que se aprenden haciéndolas.

Aristóteles

Vara<sup>31</sup> resume las **competencias**, en la forma siguiente:

✓ **Genéricas:**

- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Autoconfianza.
- ✓ Coherencia.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Comprensión interpersonal.
- ✓ Comprensión de la organización.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Desarrollo de interrelaciones.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.

✓ **Emergentes:**

- ✓ Orientación al mercado.
- ✓ Networking.
- ✓ Aprendizaje.

Por su parte, Wagner<sup>32</sup> recoge algunos aspectos de la **incompetencia gerencial**:

1. **Inestabilidad emocional.**
2. **Insensibilidad** hacia las necesidades y expectativas de los demás.
3. Ausencia de **honestidad**.
4. Exceso de **ambición**.
5. Importantes defectos de **personalidad**.

<sup>31</sup> VARA, R. (2002): "Evaluación multifuente", en FERNÁNDEZ DÁVILA, G. (Ed.): *Talento Directivo*, Pearson Education, Financial Times - Prentice Hall, Madrid. pp. 68 y ss.

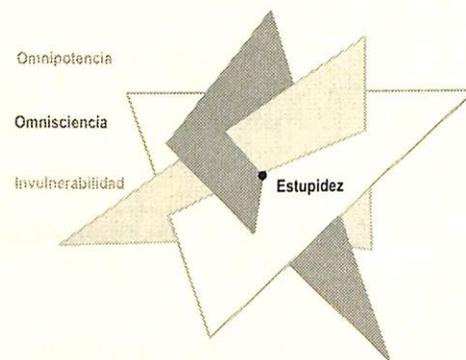
<sup>32</sup> WAGNER, R. K. (2003): "Personas inteligentes que hacen cosas estúpidas", en STERNBERG, R. J. (Ed.) (2003): *Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas*, Ares y Mares, Crítica, Barcelona, pp. 61-115.

Que provocan episodios de **estupidez recurrente**:

1. **Impulsividad**: actuar con demasiada rapidez.
2. **Negligencia**: actuar demasiado tarde o no hacerlo.
3. **Procrastinación**: ignorar y dejar de hacer algo de forma activa.
4. **Indecisión**: vacilar demasiado.
5. **Reincidencia**: actuar de una forma y tras un período de éxito volver a la antigua práctica.
6. **Indulgencia**: juzgar sin severidad y no exigir rectificación (perdón de los pecados).
7. **Desenfreno**: autocontrol organizado frente al impulso.
8. **Exageración**: en el esfuerzo.
9. **Caminar por el borde**: intento de autocontrol hasta la fase crítica.

La **estupidez** es el resultado de la confluencia de tres factores de percepción en un individuo inteligente, tal y como muestra la Figura.

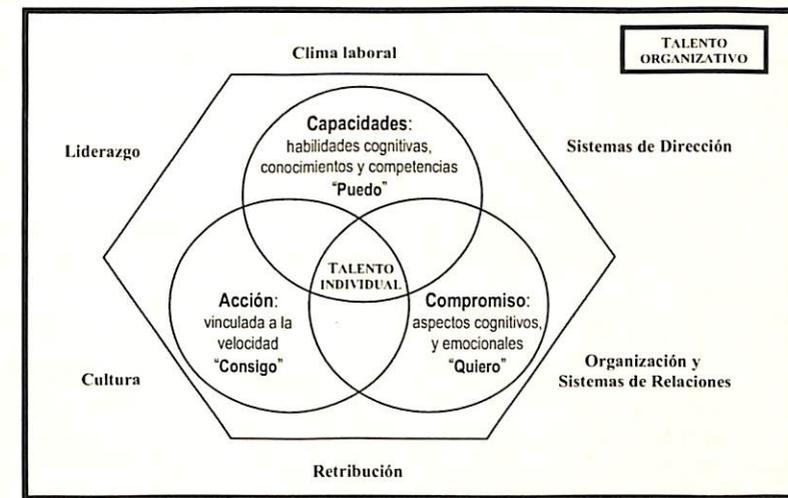
FIGURA 10.- Factores de percepción individual que provocan la estupidez<sup>33</sup>.



<sup>33</sup> Nuestra Figura parece coincidir con los factores que debilitan la **adquisición efectiva** y el uso del **conocimiento tácito**, señalados por STERNBERG, R. J. (Ed.) (2003): *Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas*, Ares y Mares, Crítica, Barcelona, pp. 286-287.

Para Wolpert<sup>34</sup> el **TALENTO** "don o genio de los científicos consiste, en primer lugar, en comprender correctamente cuál es la situación de un campo determinado; luego, reconocer qué problemas se pueden resolver, y finalmente, generar ideas nuevas desde el punto de vista creativo ... . Lo más impresionante de los buenos científicos son las soluciones imaginativas que se les ocurren ... . Los científicos de talento: poseen resistencia, devoción, valor físico y «carácter», y se esfuerzan mucho por resolver los problemas".

FIGURA 11.- Del TALENTO INDIVIDUAL al TALENTO ORGANIZATIVO<sup>35</sup>.



**Nuestra recomendación:**

- ✓ Conseguir para la organización personas con **TALENTO**; el recurso más escaso.
- ✓ Distinguir entre **TALENTO**: técnico, social, comercial, financiero, creativo, innovador, emprendedor.
- ✓ Motivar, fidelizar y desarrollar el **TALENTO INDIVIDUAL**<sup>36</sup>.
- ✓ Transformar el **TALENTO INDIVIDUAL** en **TALENTO ORGANIZATIVO**<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> WOLPERT, L. (1994): *La naturaleza no natural de la Ciencia*, Acento Editorial, Madrid, p. 58 y p. 68.

<sup>35</sup> Adaptada de JERICÓ, P. (2003): *Gestión del Talento*, Prentice Hall, Madrid.

<sup>36</sup> DUNN, R.; DUNN, K. y TREFFINGER, D. (1995): *Cómo desarrollar el talento natural de su hijo*, Médici, Barcelona; consideran que el talento es la capacidad de alcanzar logros creativos durante un período prolongado de tiempo en varios campos distintos; el talento es la combinación y el desarrollo de aptitud, creatividad y motivación en un cierto momento y bajo unas combinaciones correctas. Citado por OTERO, O. F. (2001): *Educación la inteligencia*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, pp. 182 y ss. .

<sup>37</sup> Véase en el Anexo adaptado de la propuesta de OTERO, O. F. (2001): *Educación la inteligencia*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, pp. 182 y ss. .

*El mundo se vuelve **sueño**, el sueño se vuelve mundo.*

**Novalis**

*Los seres humanos estamos hechos del mismo material que los **sueños**.*

**Shakespeare**

*El hombre es un Dios cuando **sueña** y un mendigo cuando piensa.*

**Holderlin**

*Ojalá llegues a ser el que eres.*

**Píndaro**

*La fama y el poder no son naturales.  
Lo que proporciona la **felicidad** es la amistad, la libertad y la reflexión.*

**Epicuro**

*Estudid como si fuerais a vivir siempre,  
vivid como si fuerais a morir mañana.*

**San Isidoro de Sevilla**

*El **futuro** no es ya lo que solía ser.*

**Arthur C. Clarke**

*El problema de nuestro tiempo es que el **futuro** ya no es lo que era.*

**Paul Morand**

*Cuanto más lejano es el **futuro**, mejor apariencia tiene.*

**Ley de Murphy**

*Lo más importante no es **saber** dónde estás, sino hacia dónde vas.*

**Goethe**

#### 4. Y . . . Talante

*¡Qué país, qué paisaje y qué paisanaje!*

**Unamuno**

*Todos los seres humanos están incluidos en una de estas cuatro **categorías** fundamentales:  
**incauto** (su acción provoca una pérdida para él y una ganancia para otro),  
**inteligente** (de su acción ambas partes obtienen provecho),  
**malvado** (consiguen una ganancia, causando un perjuicio a otro) y  
**estúpido** (causa un daño sin obtener un provecho, o incluso obteniendo un perjuicio).*

**Cipolla**

*Todos los que parecen **estúpidos**, lo son.  
Y, además, también lo son la mitad de los que no lo parecen.*

*Aquel hombre que pierde la honra por el **negocio**, pierde el negocio y la **honra**.*

**Quevedo**

El **TALANTE** se relaciona a menudo con el comportamiento: inteligente y estúpido. La **inteligencia** es la capacidad para comprender ideas complejas, adaptarse de forma eficaz al entorno, aprender de la experiencia<sup>38</sup>, utilizar distintas formas de razonamiento y superar los obstáculos a través de la reflexión. Tal y como indica la Figura 12. La **estupidez** se relaciona con el comportamiento oportunista y la racionalidad limitada (demasiado “listo” en beneficio propio, inconsciente o incapaz de aprovechar sus habilidades y capacidades para aprender, no puede reprimir su instinto de obtener una gratificación inmediata).

*Lo más importante en la vida, después de saber cuándo **aprovechar una oportunidad**,  
es saber cuándo **prescindir de una ventaja**.*

**Benjamin Disraeli**

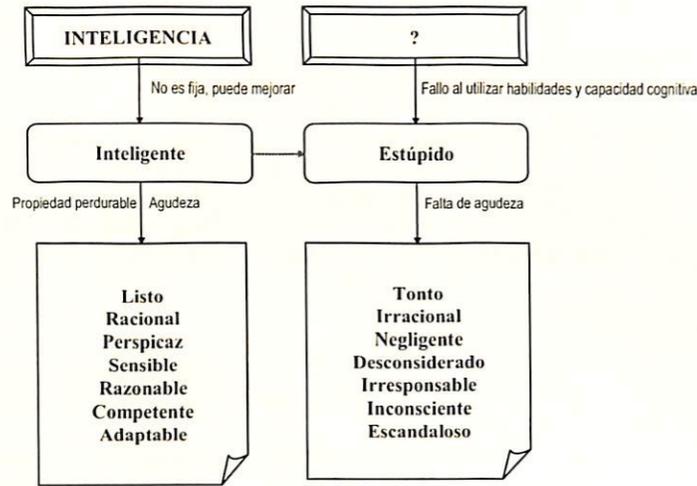
Woldberg<sup>39</sup> señala, como Damasio<sup>40</sup>, que el “error de Descartes” consistió en creer que la mente tiene una vida propia independiente del cuerpo. La corteza prefrontal desempeña el papel central de establecer fines y objetivos y luego de concebir los planes de acción necesarios para alcanzarlos; selecciona las actividades cognitivas para implementar los planes, coordina dichas habilidades y las aplica en el orden correcto; finalmente, es la responsable de evaluar el éxito o fracaso de nuestras acciones en relación con nuestras intenciones. El **cerebro** puede considerarse un acoplamiento de dos organizaciones complejas, estructural y química.

<sup>38</sup> Y nunca, nunca más, usar la violencia; como cantaba Antonio Flores.

<sup>39</sup> GOLDBERG, E. (2002): *El cerebro ejecutivo*, Crítica, Madrid; p. 19, p. 40, p. 44 y pp. 194 y ss. .

<sup>40</sup> DAMASIO, A. R. (1996): *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*, Crítica, Madrid.

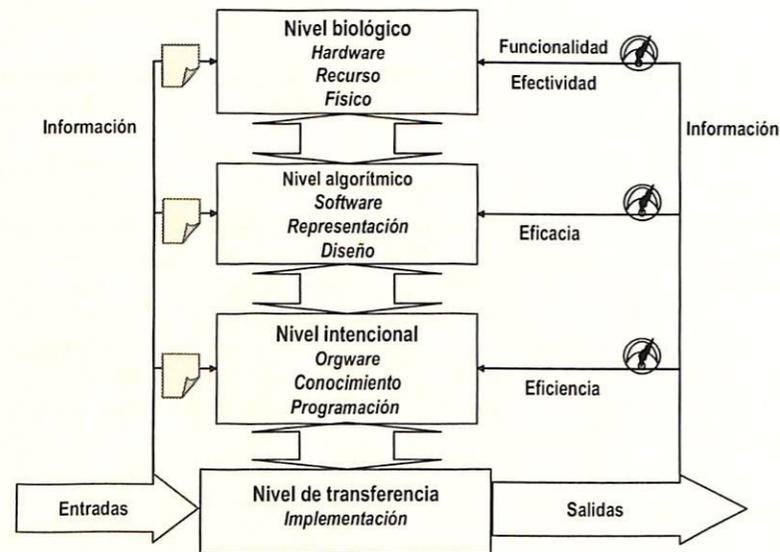
FIGURA 12.- *Inteligente y estúpido.*<sup>41</sup>



Rojas<sup>42</sup> distingue varios tipos de inteligencia: teórica, práctica, social, espontánea-provocada, analítica-sintética, analógica-metódica, discursiva, matemática, emocional, instrumental.

Los niveles de la Teoría cognitiva pueden relacionarse con nuestros niveles de decisión.

FIGURA 13.- *Niveles de la Teoría cognitiva.*



<sup>41</sup> Adaptada de STERNBERG, R. J. (Ed.) (2003): *Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas*. Ares y Mares, Crítica, Barcelona.

<sup>42</sup> ROJAS, E. (1997): *El amor inteligente*, Temas de Hoy, Madrid, pp. 129-137.

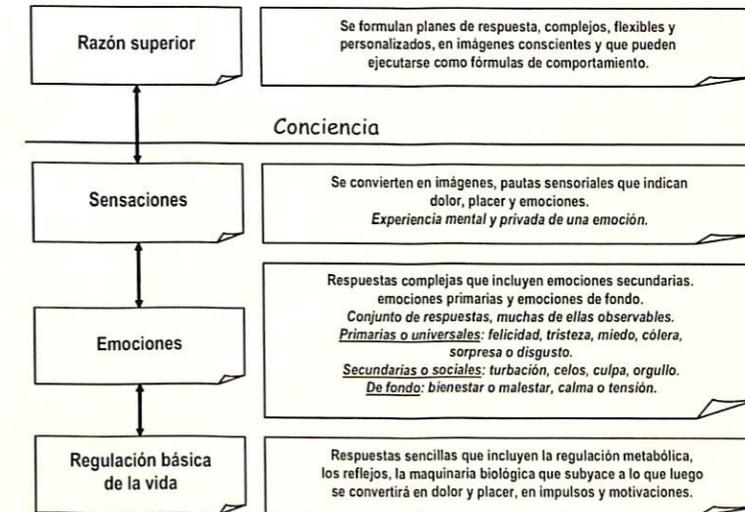
Damasio plantea el problema de la **conciencia**, en los siguientes términos:

- 1º. Comprender cómo el **cerebro** engendra las pautas mentales que llamamos: imágenes de un objeto.
- 2º. Cómo, al tiempo que el cerebro engendra pautas mentales para los objetos; engendra también una sensación de **ser en el acto de conocer**.

La **conciencia ampliada** (no es lo mismo que la **inteligencia**): es la capacidad de manipular conocimientos de modo que puedan planearse y ponerse en práctica nuevas respuestas. La conciencia ampliada es consecuencia de la capacidad de:

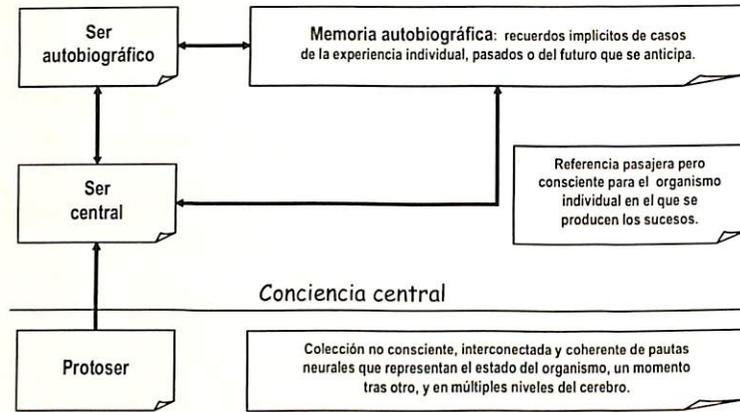
- ✓ Aprender y de ese modo retener registros de las experiencias.
- ✓ Reactivar esos registros de tal modo que, como objetos, puedan a su vez generar una "sensación del ser conociendo" y ser, por ello, conocidos.

FIGURA 14.- *Conciencia*<sup>43</sup>.



<sup>43</sup> DAMASIO, A. R. (2002): *La sensación de lo que ocurre. Cuerpo y emoción en la construcción de la conciencia*. Debate, Madrid.

FIGURA 15- *Conciencia central*<sup>44</sup>.



Hay tres clases de *ingratos*. Los que *olvidan* el favor, los que *lo hacen pagar* y los que *se vengan*.

Ramón y Cajal

Patricio Aragonés no quería tanto sino que *quería más*, quería que lo quisieran, . . . porque ésta es de las que saben *de donde son los cantantes* mi general, ya verá que usted mismo lo va a ver cuando la vea.

García Márquez (El otoño del Patriarca)

Un *cínico* es una persona buscando un hombre honesto, con una linterna robada.

Edgar A. Shoaff

La *oposición* es el arte de estar en contra tan hábilmente que, luego, se pueda *estar a favor*.

Maurice Talleyrand-Perigord

A una inteligencia pervertida cualquier cosa la *corrompe*.

Pablo Ovidio Nasón

*Apresúrate lentamente*.

Suetonio

El gran objetivo de la vida no es el *conocimiento*, sino la *acción*.

Huxley

La *acción* es el fruto propio del *conocimiento*.

Thomas Fuller

<sup>44</sup> DAMASIO, A. R. (2002): *La sensación de lo que ocurre. Cuerpo y emoción en la construcción de la conciencia*, Debate, Madrid.

5. Conclusiones provisionales

FIGURA 16.- *Intangibles*.

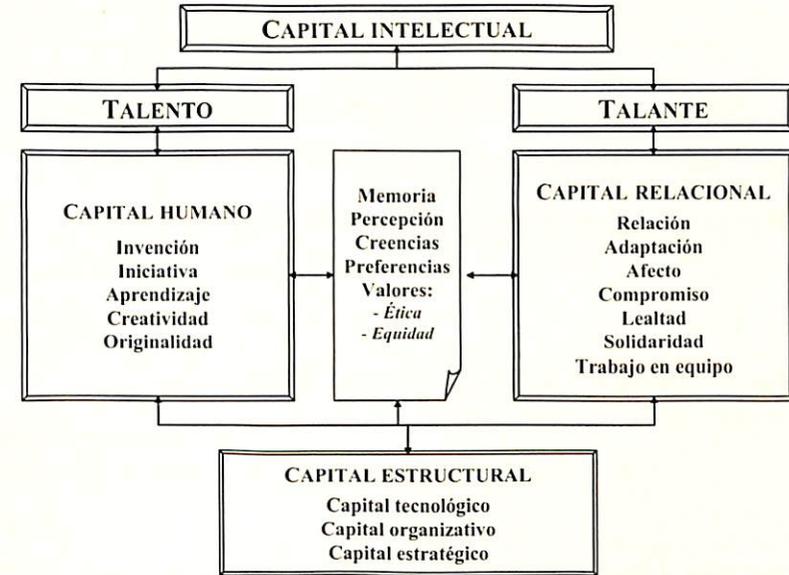
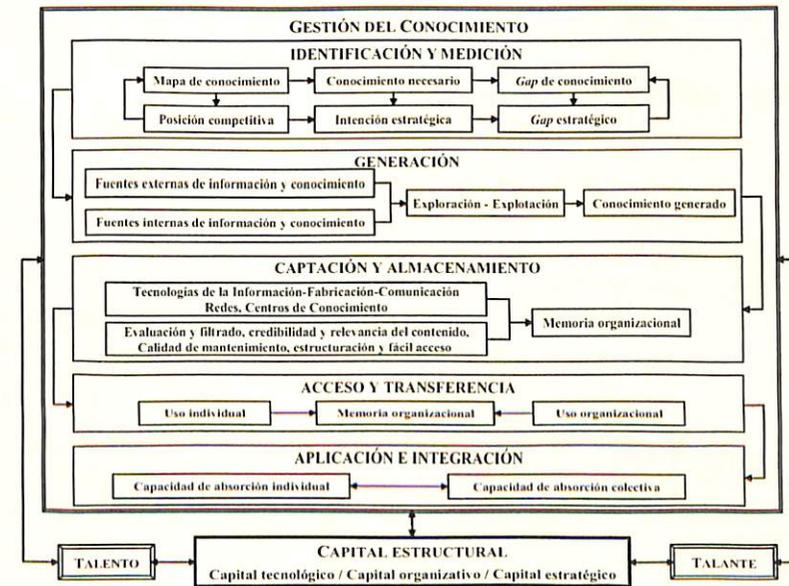


FIGURA 16.- *Gestión del Conocimiento*.<sup>45</sup>



<sup>45</sup> Adaptada de BENAVIDES, C. A. y QUINTANA, C. (2003): *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*, Díaz de Santos, Madrid.

Y en esto llegó al **Espacio Europeo de Enseñanza Superior** sin comprender el **TALENTO** y sin **tiempo** para abordar el **TALANTE**. No se preocupen, que no se lo vamos a tomar en consideración a los efectos de la evaluación. A la salida vayan dejando su dirección de correo electrónico para que les podamos remitir las lecturas básicas y complementarias, para la realización del trabajo; que deberán presentar, a más tardar, diez días antes de la próxima sesión. Entremientras vayan respondiendo a las siguientes ...

**Preguntas inquietantes:**

- ✓ ¿Tenían ombligo Adán y Eva? (Martin Gardner).

*La necesidad es la madre de la invención.*

**Platón**

- ✓ ¿Por qué Dios puso pezones a los machos? (Martin Gardner).

*¡O hice sin pensar – dice el poeta.*

*Sin pensar que lo hacía; pensando lo que hacía; porque no hacía más que pensar.*

**Bergamín**

- ✓ ¿Qué fue primero: el cerdo perdió el gusto y luego se convirtió en cerdo, o bien por ser cerdo carecía previamente de gusto? (Magdalena Vela).

*En caso de duda, di la verdad.*

**Mark Twain**

- ✓ ¿Qué había antes del principio?.

*Dios no sólo juega a los dados.*

*A veces también echa los dados donde no pueden ser vistos*

**Hawking**

- ✓ ¿Por qué se inventó el sexo?.

*Si tus padres no tuvieron ningún hijo,*

*hay muchas posibilidades de que tú tampoco quieras tener alguno.*

**Clarence Day**

- ✓ ¿Para qué soñamos?, . . . ¿Para qué nos despertamos?.

*La vida es sueño; el despertar es lo que nos mata.*

**Virginia Wolf**

- ✓ ¿La estupidez humana tiene límites?, . . . ¿Todos los tontos son iguales?.

*Todos los animales son iguales; pero unos son más iguales que otros.*

**George Orwell**

**BIBLIOGRAFÍA**

ABELL, D. F. (1980): *Defining the Business*, Prentice-Hall, New Jersey.

ABELL, D. F. y HAMMOND, J. S. (1979): *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, New Jersey.

ACKOFF, R. L. (2002): *El paradigma de Ackoff*, Limusa, México.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.

ALCHIAN, A. A. y DEMSETZ, H. (1972): "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.

ARRUÑADA, B. (1998): *Teoría Contractual de la Empresa*, Marcial Pons, Barcelona.

BARBÉ, L. (1996): *El curso de la economía*, Ariel, Barcelona.

BARCELÓ, Mª (2001): *Hacia una Economía del Conocimiento*, Esic Editorial-PricewaterhouseCoopers, Madrid.

BBVA (2000): *La Nueva Economía en España*, Situación, Octubre, BBVA.

BENAVIDES, C. A. y QUINTANA, C. (2003): *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*, Díaz de Santos, Madrid.

BSCH: *esp@ña on.line*, Santander Central Hispano y Andersen Consulting.

CARDONA, P. (2002): *Las claves del talento*, Ediciones Urano, Barcelona.

CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, Mª P.; GARCÍA-AYUSO, M. y CHAMINADE, C. (Eds.) (2002): *directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles – Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles*, Fundación Airtel, Madrid.

CHIAVENATO, I. (2002): *Gestión del talento humano*, McGraw Hill, Colombia.

COASE, R. H. (1937): "The Nature of The Firm", *Econometrica*, vol. 4, pp. 386-405; existe traducción castellana en COASE, R. H. (1994): *La Empresa, el Mercado y la Ley*, Alianza, Madrid.

CUERVO, A. (2002): *Reflexiones sobre la Empresa en el inicio del Siglo XXI*, Discurso de investidura como Doctor "Honoris Causa", Secretariado de Publicaciones, Universidad de León.

DAMASIO, A. R. (1996): *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*, Crítica, Madrid.

- DAMASIO, A. R. (2002): *La sensación de lo que ocurre. Cerebro y emoción en la construcción de la conciencia*, Debate, Madrid.
- DAVENPORT, T. O. (2000): *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*, Gestión 2000, Barcelona.
- DEMSETZ, H. (1986): *La competencia*, Alianza, Madrid.
- DEMSETZ, H. (1997): *La economía de la empresa*, Alianza, Madrid.
- DRUCKER, P. F. (2000): "Llega una nueva organización a la empresa", en HARVARD BUSINESS REVIEW (2000): *Gestión del Conocimiento*, Deusto, Bilbao.
- DUNN, R.; DUNN, K. y TREFFINGER, D. (1995): *Cómo desarrollar el talento natural de su hijo*, Médici, Barcelona.
- FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, A. I. (Ed.) (1994): *Introducción a las Finanzas*, Civitas, Madrid.
- FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, A. I. y GARCÍA OLALLA, M. (1992): *Las decisiones financieras de la empresa*, Ariel, Barcelona.
- FERNÁNDEZ DÁVILA, G. (Ed.) (2002): *Talento Directivo*, Pearson Education, Financial Times - Prentice Hall, Madrid.
- GARDNER, H., KORNHABER, M. L. y WAKE, W. K. (2000): *Inteligencia*, Aique, Buenos Aires.
- GARDNER, H. (2000): *La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas*, Paidós, Barcelona.
- GARDNER, H. (1995): *Inteligencias múltiples*, Paidós, Barcelona.
- GARDNER, M. (2001): *¿Tenían ombligo Adán y Eva?*, Debate, Madrid.
- GÓMEZ BEZARES, F. (2001): *Ética, economía y finanzas*, Gobierno de La Rioja, Logroño.
- GOLDBERG, E. (2002): *El cerebro ejecutivo*, Crítica, Madrid.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. y MCKEE, A. (2002): *El líder resonante crea más*, Plaza & Janés, Barcelona.
- GUTIÉRREZ, S. (1996): *Presentación de la Pragmática*, Lección inaugural del curso académico 1996 - 1997, Secretariado de Publicaciones, Universidad de León.
- HART, O. (1995): *Firms, Contract and Financial Structure*, Oxford University Press, Oxford.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2000): *Gestión del Conocimiento*, Deusto, Bilbao.
- HAYEK, F. A. (1945): "The Use of Knowledge in Society", *The American Economic Review*, vol. 35, núm. 4, pp. 519-530.
- HERNÁNDEZ ALONSO, J. (2000): *Economía Cuantitativa*, Síntesis, Madrid.
- HUERTA, E. (Ed.) (2003): *Los desafíos de la competitividad*, Fundación BBVA, Bilbao.
- JENSEN, M. C. y SMITH, C. W. Jr. (1984): *The Modern Theory of Corporate Finance*, McGraw-Hill, Nueva York.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. (1976): «Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure», *Journal of Financial Economics*, 3, Octubre, págs. 11 - 25.
- JERICÓ, P. (2003): *Gestión del Talento*, Prentice Hall, Madrid.
- KNUDSEN, C. (1995): "Theories of The Firm. Strategic Management and Leadership", en MONTGOMERY, C. (Ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of The Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, pp. 179-217.
- LAMOTHE, P. y ARAGÓN, R. (2003): *Valoración de Empresas asociadas a la Nueva Economía*, Pirámide, Madrid.
- LENCIONI, P. (2002): *Las cuatro obsesiones de un ejecutivo*, Ediciones Urano, Barcelona.
- LUIS, S. de. (2000): *2001, una odisea en el planeta Tierra*, Lección inaugural del curso académico 2000 - 2001, Secretariado de Publicaciones, Universidad de León.
- MARÍN, J. M. y RUBIO, G. (2001): *Economía Financiera*, Antoni Bosch, Barcelona.
- MASSÓ, F. (2003): *Los pilares del poder humano*, Encida, Madrid.
- MORCILLO, P. y FERNÁNDEZ AGUADO, J. (Eds.) (2002): *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ariel, Barcelona.
- MUÑOZ-SECA, B. y RIVEROLA, J. (2003): *Del buen pensar y mejor hacer*, McGraw Hill-IESE, Madrid.
- NONAKA, I. y KONNO, N. (1998): "The concept of «Ba»: Building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, Vol. 40, núm. 3, pp. 40-54.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1999): *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México.
- OTERO, O. F. (2001): *Educar la inteligencia*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.
- PUTTERMAN, L. (Ed.) (1994): *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza, Madrid.

## TALENTO Y . . . TALANTE

- QUINN, J. B. (2000): "La gestión del intelecto profesional", en HARVARD BUSINESS REVIEW (2000): *Gestión del Conocimiento*, Deusto, Bilbao.
- REGLERO, Á. (1999): *De la evolución Química a la Biología*, Lección inaugural del curso académico 1999 - 2000, Secretariado de Publicaciones, Universidad de León.
- ROJAS, E. (1997): *El amor inteligente*, Temas de Hoy, Madrid.
- SAMUELSON, P. A. y NORDHAUS, W. D. (1991): *Economía*, McGraw- Hill, Madrid.
- SÁNCHEZ, ASIAIN J. A. (1991): *La Empresa como realidad estética*, Discurso de ingreso en la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando..
- SEGURA, J. (1993): *Teoría de la Economía Industrial*, Civitas, Madrid.
- STERNBERG, R. J. (Ed.) (2003): *Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas*, Ares y Mares, Crítica, Barcelona.
- SUTHERLAND, S. (1996): *Irracionalidad. El enemigo interior*, Alianza, Madrid.
- URSUA, N. (1993): *Cerebro y conocimiento*, Argitarapen Zerbizua Euskal Herriko Unibertsitatea-Anthropos, Barcelona.
- VARA, R. (2002): "Evaluación multifuente", en FERNÁNDEZ DÁVILA, G. (Ed.) (2002): *Talento Directivo*, Pearson Education, Financial Times - Prentice Hall, Madrid.
- VELA, M. (1996): *La palabra re<sup>h</sup>elada*, Anaya, Madrid.
- WAGNER, R. K. (2003): "Personas inteligentes que hacen cosas estúpidas", en STERNBERG, R. J. (Ed.) (2003): *Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas*, Ares y Mares, Crítica, Barcelona.
- WILLIAMSON, O. E. (1996): *Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford.
- WILLIAMSON, O. E. y WINTER, S. G. (Eds.) (1991): *The Nature of The Firm: Origins, Evolution and Development*, Oxford University Press, Oxford.
- WOLPERT, L. (1994): *La naturaleza no natural de la Ciencia*, Acento Editorial, Madrid.

### SUMARIO

Prefacio .....	3
1. Introducción a la Economía Financiera .....	4
2. La Nueva Economía .....	15
3. Talento .....	23
4. Y . . . Talante .....	31
5. Conclusiones provisionales .....	35

### ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.- <i>La transacción como unidad básica de análisis</i> .....	10
FIGURA 2.- <i>Métodos y fines / misión, de la Economía Financiera</i> .....	13
FIGURA 3.- <i>Método inductivo de inferencia en la Economía Financiera</i> .....	14
FIGURA 4.- <i>Decisiones financieras</i> .....	14
FIGURA 5.- <i>Sistema jerárquico de toma de decisiones en la Universidad</i> .....	18
FIGURA 6.- <i>Elementos de la Gestión del Cambio relacionados con el TALENTO</i> .....	20
FIGURA 7.- <i>Rueda de Deming aplicada a la Gestión del conocimiento</i> .....	21
FIGURA 8.- <i>Características de los recursos y capacidades relacionadas con el TALENTO</i> .....	22
FIGURA 9.- <i>Evolución de las teorías sobre el TALENTO</i> .....	25
FIGURA 9. A.- <i>Fundamentos: el TALENTO como aptitud</i> .....	25
FIGURA 9. B.- <i>TALENTO dependiente</i> .....	25
FIGURA 9. C.- <i>TALENTO independiente</i> .....	26
FIGURA 9. D.- <i>TALENTO interdependiente</i> .....	26
FIGURA 10.- <i>Factores de percepción individual que provocan la estupidez</i> .....	28
FIGURA 11.- <i>Del TALENTO INDIVIDUAL al TALENTO ORGANIZATIVO</i> .....	29
FIGURA 12.- <i>Inteligente y estúpido</i> .....	32
FIGURA 13.- <i>Niveles de la Teoría cognitiva</i> .....	32
FIGURA 14.- <i>Conciencia</i> .....	33
FIGURA 14.- <i>Conciencia central</i> .....	34
FIGURA 15.- <i>Intangibles</i> .....	35
FIGURA 16.- <i>Gestión del Conocimiento</i> .....	35

*Demasiadas piezas finalizan demasiado después de su final*

Igor Strawinsky

*Hasta que tuve treinta años, creí que mi nombre era ¡Cállate!*

Joe Namath