



Prof. Dr. Santiago García Echevarría

## **Papel del directivo en la configuración de la dimensión institucional de la empresa**

*La dinámica de cambio afecta de manera muy relevante al papel del directivo en el desarrollo de su función. Esta posee un doble carácter: por un lado debe saber descubrir, configurar y desarrollar con éxito las actividades de la empresa, los negocios, y hay que hacerlo bien. Es lo que se enseña y se aprende. Pero hay una dimensión básica si se quieren alcanzar los objetivos finales de trascender a las personas de dentro y de fuera de la empresa: es la dimensión institucional. Dirigir una empresa no es solo dirigir negocio, con mayor o menor fortuna, es dirigir personas involucradas en y con la institución, lo que hace posible el largo plazo y el valor institucional de la empresa. Lo que supone disponer de “algo común”, algo compartido que lo haga posible, ese “bien común” que configura las instituciones y los propios sistemas de dirección.*

En esta ya larga trayectoria en la que se han venido concatenando los diferentes programas de “**Siemens Management Learning**”, tanto en su versión S4 como S5, este Acto de Clausura solemne para cada uno de los programas renueva lo que constituye la base constitutiva de los mismos: *compartir*, no solo conocimientos, no solo títulos universitarios, sino en particular, renovar “*la confianza*” en la que descansa esta *cooperación* institucional.

“*Confianza*” en los resultados logrados merced a la contribución de cada una de las instituciones que comparten, así como y de cada una de las personas que se integran en un empeño y esfuerzo común de muchos, que hace posible el desarrollo de directivos, con capacidad de realizar actividades de negocio y de personas implicadas e integradas en la institución.

Permítame, Sr. D. Francisco Belil, usar el concepto con que inició su intervención en otro programa de Siemens hace un par de semanas, cuando dijo que “*cuando se busca un ingeniero, economista o cualquier otra profesión lo que se busca primero es la persona y luego naturalmente el mejor ingeniero, el mejor economista o el mejor profesional*”.

Permítame aunar dentro de este contexto de

Clausura el papel del directivo en la configuración institucional.

Los últimos tiempos han mostrado de forma muy precisa, y frecuentemente muy dura, la enorme dinámica de cambio en la que vivimos y en la que se tienen que desarrollar las personas y las instituciones. Los ciclos de vida prácticamente no existen, no son ya una referencia a la que pueda orientarse un directivo. La realidad se impone y lo que si se aprecia permanentemente es la necesidad de prestar más atención por parte de los directivos, tanto los que están en el ejercicio de su función, como los que se encuentra en proceso de aprendizaje, a dos dimensiones que afectan a todos:

1. Todo buen directivo debe, sin duda, saber ejecutar eficientemente sus cometidos, debe saber hacer negocios, de forma que aporte los *resultados* económicos, técnicos y sociales de los que es responsable. Debe saber asumir *riesgo*.
2. Pero existe otra dimensión, como nos lo demuestra el día a día de la realidad empresarial, y es que el directivo tiene que *hacer institución, no estructuras*. El directivo está inmerso en una institución que se configura con la contribución de todos, se

va configurando “ese fondo común” que lo identifica, que identifica a la institución.

### **I) Desarrollo de los negocios y dimensión institucional.**

Dirigir un negocio, una actividad, es normalmente lo que se enseña y se aprende, ha sido y es la orientación básica de la formación de las instituciones universitarias y especializadas, así como también ha sido y lo es el propio desarrollo del directivo al que se le piden conocimientos. Y lo que hoy también está de moda, también en la preocupación de la universidad, es que se le enseñen destrezas y habilidades sobre cómo hacer los negocios, sus actividades con éxito.

Yo diría que es lo que hoy se pide, se valora y se persigue: “saber hacer negocios”.

Y creo que esto se ha logrado en gran medida. No hay más que ver cómo en poco tiempo, en nuestro país, se han impulsado las actividades, los negocios. Ciertamente todo negocio tiene riesgos, y frecuentemente estos se convierten en realidades que se manifiestan en duros fracasos. Pero en su conjunto, el balance de esta cara de la medalla del directivo es un balance positivo, de éxito, puede decirse.

El problema que aparece todos los días, en cualquier momento, en el momento más inesperado, y que adquiere formas a veces dramáticas, tanto para los directivos como para las instituciones, es la otra cara de la medalla. Precisamente allí donde las universidades y centros especializados se quedan muy cortos, pero las propias empresas tardan en percibirlo. Es el que corresponde a la *dimensión institucional de la empresa*. Aquí a veces se manifiestan con ciertas dimensiones que tienen denominaciones concretas como responsabilidad social corporativa o ética. Pero no se trata aquí de esto.

Se olvida en general que todo directivo, toda persona, es parte constitutiva de una *institución*, de una *comunidad de personas* dentro y fuera de la empresa, personas que tienen que ser dirigidas.

Dirigir personas supone tener una clara orientación institucional, de pertenencia a una comunidad que configura un “bien común” con el que se identifican las personas y las instituciones.

Lo cual supone la creación de “lo global”, de lo que le es “común” a las personas, que es lo que les permite confiar, por ser “algo común”, compartir. Lo cual les permite a las personas arraigar en la institución, condición *sine qua non* para poder integrar, motivar y liderar personas.

Si no existe ese “bien común” que se manifiesta en un sistema de valores que orienta el desarrollo de una cultura empresarial, es difícil que se logre impulsar una estrategia que sirva de referente. Solamente si esta estrategia está anclada en esa cultura impulsada en lo común de los sistemas de valores es cuando hay confianza “en la institución” y es cuando una empresa tiene respuesta a la dinámica de cambio económico, tecnológico y social mencionada. Si no hay “institución” como “bien común” nunca existirá confianza y nunca se tendrá respuesta estratégica a la dinámica de cambio de los entornos empresariales.

Cuando un directivo lidera negocios con éxito, siempre su referente temporal es el *corto plazo*. Pero cuando un directivo lidera negocios desde la visión institucional, está liderando personas que contribuyen al “bien común”, que permite el desarrollo de las personas porque “comparten” como consecuencia de la confianza, son directivos *largoplacistas* con resultados sostenibles en el futuro.

### **II) Cómo se interpreta la dimensión institucional.**

Lo que ha sucedido es que se ha perdido de vista la “institución”, el “bien común” como base de la misma. La reputación no es otra cosa que el valor que se concede a este “bien común”, la reputación no la dan meramente los resultados de los negocios, sino la consolidación de la institución y de sus valores cara al futuro.

Un directivo solamente realizará su función prioritaria de “dirigir personas”, de involucrarlas con

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 12 / Septiembre 2007

sus potenciales individuales, de lograr su cooperación social compartiendo estos potenciales solo cuando ha asumido los valores que configuran ese “bien común”. Cuando esté involucrado en la institución.

Y hoy la clave de dirigir personas, para hacer negocios, pasa por la creación de “bien común”, del desarrollo de la institución.

El sistema de dirección y su correspondiente sistema de información son hoy los mayores condicionantes para el desarrollo directivo, en un sentido u otro, o en lograr que un directivo sepa aunar:

- a) La *lógica económica*, que implica el buen hacer en el uso de recursos escasos.
- b) La *lógica social*, que implica el desarrollo de la persona a través de la institución y de los valores que comportan ese “bien común”.

La “lógica social” consolidada, impulsa la confianza en la institución que como red anclada en un sistema de valores compartido es la que genera la confianza suficiente para la automotivación de las personas y su futuro desarrollo.

Hoy la clave del éxito de toda empresa se encuentra en la configuración del sistema de dirección, ya que es la plataforma que integra:

- El intangible, “lo social” con,
- El tangible, “lo económico”, recursos y capacidades.

Y no existe más criterio que el de dar “espacio de responsabilidad y riesgo” a las personas, “espacio” claramente definido por el principio de accesibilidad para todos (igualdad de oportunidades) con una fuerte orientación a resultados dentro del contexto de la lógica económica y de la lógica social, esto es, del desarrollo del bien común. Solamente cuando se dispone “de espacio” orientado a la *responsabilidad* y al *riesgo*, medible tanto en la lógica económica como en la social, es cuando se puede configurar

la base del diálogo directivo, esto es, el *liderazgo*.

### III) El papel decisivo de los sistemas de dirección.

Los sistemas de dirección no son, como casi siempre se está interpretando, meras funcionalidades técnicas del *management*, no son nunca ni deben ser referencias estructurales, tienen que ser la articulación de las dos dimensiones:

- De las que se “palpan”, de los recursos y capacidades, de la lógica económica y,
- De las que se “sienten”, pero frecuentemente no se ven, de la lógica social, de la persona configuradora, comprometida con la institución, sus personas y valores.

Los negocios son un instrumento, importante hacerlo bien, pero el objetivo final, el que trasciende, es si el directivo hace o no institución, crea o no crea “bien común”. En términos filosóficos, si verdaderamente sabe hacer “casa”.

Nunca habrá liderazgo en una persona vía negocios. El liderazgo se construye, se desarrolla y se destruye según la contribución que esté realizando el directivo a la creación de algo “común”, del “bien común”, base de la credibilidad, de la reputación y de la propia satisfacción de todas las personas implicada en el proceso de dirigir.

Don son las claves de la orientación de un líder. En primer lugar, por su orientación a resultados, aspecto constitutivo de la persona y su motivación, y en segundo lugar, que los resultados se midan por la “contribución” que cada individuo realiza al proyecto, la actividad compartida.

Los resultados absolutos ni miden ni valoran el valor de cada persona o de cada institución. La valorización de la creación de valor es obligatoriamente la “contribución” que la persona realiza a la institución, con lo que se mide la reputación y la identidad corporativa. Esto es el “intangible”, que por su naturaleza es de largo

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 12 / Septiembre 2007**

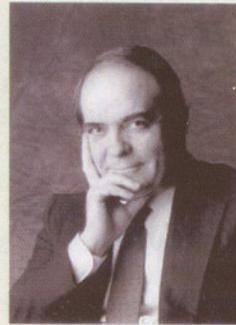
plazo, es el que da sostenibilidad y permite valorar personas e instituciones.

Es por lo que queda aún un largo camino por hacer en todos los planteamientos de la dirección de recursos humanos desde esta dimensión institucional de los mismos. Y el responsable de esta transformación lo es toda persona comprometida con la dirección en sus más diversos niveles y el cambio de la orientación funcionalista a una orientación institucional de los procesos de dirigir.

Este proyecto de largo plazo, como ha sido para todos nosotros, ha cumplido con las expectativas puestas en él, merced a la colaboración de muchas personas, pero sobre todo por la permanente involucración institucional representada por sus más altos directivos con la presencia permanente de la Presidencia de Siemens, que siempre ha hecho suyo este proyecto, y del Rectorado de esta Universidad de Alcalá.

**(Este texto corresponde a la Clausura del Programa de Desarrollo Directivo S5 compartido entre la Universidad de Alcalá y Siemens, celebrada el día 19 de junio de 2007 en el Paraninfo de la Universidad de Alcalá).**

**Santiago García Echevarría**



Santiago García Echevarría nace en Bilbao y culmina su formación con el Dr.rer.pol. por la Universidad de Colonia y el Dr. Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá, es Presidente de la Asociación

Alexander von Humboldt de España y vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones. Es Dr.h.c. por la Universidad de Erlangen-Nuremberg. Ha sido profesor de la Universidad Comercial de Deusto, de la Universidad Complutense y de la Universidad de Barcelona.

**OTROS NÚMEROS DE LA COLECCIÓN:**

- Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Jürgen Papier: *"Propiedad, competitividad, estado social"*, Nr. 3, Diciembre 2006 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Transparencia y Reputación: Claves del éxito Corporativo y del desarrollo de la Persona"*, Nr. 4, Enero 2007.
- Prof. Dr. Horst Köhler: *"El empresario en la sociedad"*, Nr. 5, Febrero 2007 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"La capacidad directiva clave del éxito empresarial"*, Nr. 6, Marzo 2007.
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Bien Común base del desarrollo de las instituciones"*, Nr. 7, Abril 2007.
- Cardenal Karl Lehmann: *"Convivencia y justicia, solidaridad y responsabilidad entre generaciones"*, Nr. 8, Mayo 2007 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Compartir clave de los procesos de liderazgo en la empresa"*, Nr. 9, Junio 2007.
- Prof.Dr.Dr. Karl Homann: *"El programa ético de la Economía de Mercado"*, Nr. 10, Julio 2007 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Shareholder y Stakeholders: La multidimensionalidad de la empresa"*, Nr. 11, Agosto 2007.