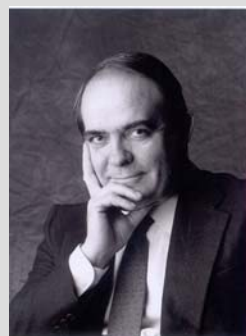


Se deben romper las precauciones y temores para que exista un reconocimiento público que no pueda ser empañado por algunos comportamientos inaceptables, en casos muy concretos y precisos, y que su generalización, sobre todo, cuando incluso se llega a traducir en **normas legales** o **cuasi legales**, que resten a la dimensión directiva los espacios que le corresponden de responsabilidad y ética con los que tienen que contribuir. Ya que **“todos tenemos responsabilidad ante la sociedad en la que vivimos. Cada uno de nosotros debe orientar las posibilidades de su contribución al bien de todos”**. Lo que corresponde a la idea de servicio como condición.

Este **resultado**, la capacidad de dirigir y gobernar eficiente y éticamente una empresa, una institución, es el que medirá y dará valor al esfuerzo realizado. De manera que puede afirmarse que **“ha merecido la pena”**, de lo que estoy seguro y de lo que verdaderamente esta Universidad intenta contribuir con sus mejores saberes y capacidades. Esta Universidad de Alcalá que, por cierto, siempre será la suya.

**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. Santiago García Echevarría: *“Las nuevas dimensiones corporativas y éticas en el directivo”*, Nr. 1, Octubre 2006.
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *“Innovación y conocimiento. El desarrollo de la persona y de las instituciones universitarias”*, Nr. 2, Noviembre 2006.
- 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**

**La orientación a resultados constituye antropológica y éticamente la clave que debe regir el comportamiento humano. Los costes son, por muy relevantes que sean, su dimensión instrumental. La capacidad de dirigir, la definición del sistema de dirección de una empresa, constituye el verdadero intangible de una empresa, de una institución, lo que descansa en el sistema de valores que rige tanto el comportamiento directivo como la orientación interna y externa de la corporación. La Clausura del Máster en Desarrollo Directivo (Executive) de la Universidad de Alcalá enmarca esta reflexión.**

Hoy culmina, sin duda, un gran esfuerzo, ampliamente compartido, que se ha venido realizando durante casi un año, en particular, por Ustedes mismos, pero también por otras muchas personas, desde los miembros de la Comisión Directiva así como otras personas, internas y externas a la Compañía y a la propia Universidad, que han contribuido a este desarrollo. A todos ellos, en primer lugar, el más sincero agradecimiento.

Es un esfuerzo que solamente puede medirse por los **resultados** que se esperan del mismo por parte de cada uno de los partícipes en este Programa, también por parte de la propia Empresa, así como por parte de la Sociedad en la cual estamos inmersos.

El esfuerzo, el **“coste”**, de todo proceso solamente puede evaluarse por los **resultados** que se logran. Sin duda, el esfuerzo, el **“coste”**, es la realidad inmediata, la del corto plazo y de la que todo quehacer humano está impregnado, en primer término, por el propio impacto de esta dimensión de **“coste”**. Pero es el **resultado** el que antropológicamente, define en el propio ser humano, la orientación de la actividad humana y es el **resultado** el que da el valor que corresponde a ese esfuerzo realizado.

Se trata de un esfuerzo orientado a una de las **“misiones”** más gratas que tiene la actividad del ser humano como es la función de dirigir personas.

El compromiso de todos los que hemos compartido este esfuerzo, en mayor o menor grado durante todos estos meses, se verá recompensado, tendrá un alto valor, cuando se logre fundamentalmente como personas, como Empresa y como Universidad, el que se haya incrementado a través de esta contribución la calidad y la excelencia de los **procesos de dirección**.

Hace pocas semanas el Presidente Federal de Alemania, el Sr. Köhler, enfatizaba esta exigencia en una conferencia bajo el título **“El empresario en la Sociedad”**, título que se ha generalizado en los últimos meses de manera creciente, por corrientes contradictorias y corrientes a favor en la búsqueda y la definición, del impulso del papel creador y de responsabilidad del empresario en el contexto de nuestra Sociedad actual. El Presidente recordaba una frase de un destacado empresario alemán, el Sr. Merkel, que dijo **“dirigir es una categoría especial de servir”**.

Y ello afecta tanto al ámbito de la política, como al ámbito de la economía y al de la

empresa, y no menos a la propia Universidad. Pero **dirigir**, y el correspondiente **sistema de dirección**, constituye la clave del éxito de una empresa, lo que hace posible su competitividad.

La **competitividad** de una empresa no depende sólo del **“precio de los factores”**, por mucho que se piense de este modo en el ámbito actual de la economía, de la política o de la sociedad, sino que el éxito depende fundamentalmente del **sistema de dirección**, de la manera como se dirige, de su estilo de dirección y de cómo se realizan los procesos de dirigir una institución, una empresa.

Es cierto que en una primera interpretación de la **competitividad** de una institución, de una empresa, puede corresponder al **precio de los recursos**, interpretados estos como **“cosas”** y, por lo tanto, todo el devenir del debate sobre la competitividad se centra en el **“coste de las cosas”**. La segunda interpretación de la competitividad corresponde a las capacidades de las personas que como directivos y ejecutores son capaces de descubrir, potenciar y desarrollar los potenciales que tienen las personas para utilizar precisamente la **capacidad de los recursos**. Un **buen directivo**, un buen sistema de dirección, descubre **potenciales** donde otros no los ven y de ahí la capacidad, o no, de utilizar eficientemente los recursos por haber descubierto las capacidades de los mismos.

Los recursos como tales los tienen muchos, casi todos pueden disponer de los mismos, en mayor o menor grado, pero de lo que no disponen muchas empresas, ni muchos directivos, es del saber descubrir y dirigir las capacidades que tienen. Esto es la **capacidad directiva**, el saber usar estratégicamente los potenciales que son los verdaderos **intangibles de una institución**, de una

empresa. Una institución y una empresa hoy son, prioritariamente, intangibles, no son tangibles como lo eran hace unos pocos años.

Y esta misión es el **“esfuerzo”** a realizar por todos Ustedes, en particular, por los que han sido los protagonistas de este Programa, al objeto de conseguir como resultado esa capacidad para **“dirigir personas”** que no es otra cosa que **“servir”**, con el fin de lograr merced al desarrollo de los potenciales de las personas que dirigen, la integración de las mismas en un proyecto compartido.

Las **“cuentas”** salen, el éxito de una empresa se logra, y debe buscarse éste en la capacidad directiva de muchos bajo la idea de **“servir a los demás”**.

No cabe la menor duda que las circunstancias actuales, como consecuencia de la apertura y globalización imparable de la economía, implica procesos de cambio y transformación desconocidos en la reciente historia económica y social de nuestros países. Además, y derivado de este mismo proceso, surgen nuevos problemas, comienzan nuevas formas de involucrar a las empresas en los diseños económicos que plantean todos los días retos empresariales desconocidos, y que son **retos directivos**, en todos y en cada uno de los casos. El **directivo** deja de ser básicamente administrador para ser el que a través de la **capacidad de dirigir personas** va adaptando permanentemente el rumbo como consecuencia de las situaciones de cambio y de transformación, cambios que solamente se le facilitan si se sabe y dispone de sistemas y procesos de dirección adecuados.

Si bien la pregunta sobre cuál es el papel del **“empresario”** en nuestra sociedad es una preocupación hoy altamente relevante, como se puede apreciar en el discurso ya

mencionado del Presidente alemán. Para muchos otros, está provocando una situación en la que se genera un **“nuevo intervencionismo”** que afecta seriamente al propio entramado de la actividad empresarial, y que, en particular, afecta e interviene en lo **“intangible”**, en los valores.

El **“intervencionismo tradicional”** consiste en la regulación en base a los recursos y a sus precios; el **“intervencionismo actual”** trata de regular **valores intangibles** que pueden afectar seriamente a la propia acción empresarial y directiva, o mejor dicho, que ya está afectando.

Y puede, sin duda, determinar la asunción del papel de **“dirigir”** como norma administrativa reguladora, o como expresión de la libertad creadora, responsable y ética del empresario, del directivo, que es hoy la base de la **competitividad** y el uso y **buen gobierno** de la acción de dirigir.

Permítanme diseñar tres dimensiones utilizando las citas del propio Presidente Federal de Alemania, lo cual me evita el tener que incidir luego en el peso societario-político de estos aspectos empresariales, que están diseñando en este momento el **espacio de management** que se concede, así como la confianza y la reputación de la propia empresa, a sus empresarios y a sus directivos.

En **primer lugar**, se refiere, a la **orientación de la empresa**, a la orientación del sistema de dirección y, por lo tanto, a la manera de **“servir”** del directivo en una empresa. El Presidente de Alemania dice **“... el beneficio es sólo una de las diferentes magnitudes de medida del éxito de la dirección de la empresa. Sabemos, que las sociedades se encuentran bajo la presión de los mercados financieros”**.

Por consiguiente, la dirección no se valora sólo por los **resultados cortoplacistas y financieros**, por muy importantes que sean, sino además por perspectivas de otra naturaleza que trascienden más allá del mero hecho financiero, esto es, por la capacidad empresarial de asumir responsabilidades societarias.

Esta es precisamente la **segunda dimensión** que se recoge en la relación del empresario con la Sociedad y que afecta al ámbito de la segunda de las perspectivas societarias mencionadas de **“servir”**, señaladas por parte del Presidente, que **“la responsabilidad de las empresas no termina en las puertas de la fábrica y casi todos Ustedes saben cómo depende su éxito, también de las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sentido común, le falta a la empresa el fundamento para su éxito”**. Lo cual, como se puede deducir, corresponde a la transparencia y a la permeabilidad que en una sociedad moderna tiene que darse entre empresa y sociedad, manifestada en su entorno.

Y la **tercera dimensión**, que además de la interna y de la externa mencionadas, afecta al comportamiento de sus personas y al comportamiento del directivo. Afecta, fundamentalmente, a cómo se debe ejercer y cómo se está haciendo el ámbito de la **comunicación** por parte de la empresa, sobre lo que hace, sobre lo que contribuye, a lo que señala que la empresa se queda corta. A este respecto menciona **“empresarios y directivos en Alemania tienen en gran parte en sus propias manos el cuidado de su reconocimiento”**.