



Prof. Dr. Santiago García Echevarría

## **Shareholder y Stakeholders: La multidimensionalidad de la empresa**

***El año 2005 puede considerarse dentro de las corrientes del pensamiento Centroeuropeo el año del cambio, después de una larga década de desorientación en el diseño y desarrollo de los criterios de dirección de las empresas. El poco fructífero debate entre Shareholder Value y Stakeholder Value lleva permanentemente a equívocos que arrastran serias consecuencias en los niveles del management empresarial. Esta Clausura se dedica a este proceso de cambio de orientación en la Cultura Europea.***

La celebración de este Acto Académico supone, desde mi perspectiva, dos facetas que quisiera resaltar brevemente.

La primera materializa, sin duda, dos referencias altamente significativas por lo que simbolizan y, al propio tiempo, logran su materialización:

- a) La **colaboración institucional** entre la Universidad de Alcalá y el Grupo Siemens como empresa líder en este país, colaboración que refleja la creciente **permeabilidad institucional** dentro de una **excelente colaboración**.
- b) Junto a este **proceso institucional** de cooperación en lo que constituye, sin duda, una de las premisas clave del éxito empresarial y universitario, como es el desarrollo del conocimiento y la innovación, se produce una **segunda dimensión** que es la que afecta a la distinción académica que se concede con la entrega de estos Títulos a potenciales directivos del Grupo Siemens. Lo que refleja el reconocimiento de su esfuerzo personal y organizativo en torno tanto a su **propio desarrollo personal**, en primer término, como a su **integración en la empresa**, en una comunidad de personas perfectamente identificadas por unos sistemas de valores y una cultura.

La Universidad de Alcalá reconoce, sin duda, con ello el esfuerzo personal y el institucional que significa el desarrollo de los Programas de Desarrollo Directivo S4 y S5 y que corresponden:

- tanto a la propia visión global del Grupo Siemens y su desarrollo directivo
- como al convencimiento y el empuje del Presidente y de todo su Consejo Directivo.

Todo ello implica una **clara confianza** por parte de la Universidad en los Programas desarrollados, así como también la confianza que una empresa como el Grupo Siemens concede a esta Universidad de Alcalá. Por todo ello muchas gracias.

La segunda de estas facetas corresponde a aprovechar esta ocasión para realizar algunas reflexiones estrechamente vinculadas al quehacer futuro de todos Ustedes como directivos. Este Acto Académico recoge un paso más en su formación y confiamos que constituya esa plataforma que precisan, cada vez más, no sólo desde la dimensión técnica de sus responsabilidades en lo que corresponde a dirigir, sino también desde las **dimensiones societarias y éticas** que afectan fundamentalmente a la **responsabilidad integral** que tienen que ir asumiendo, cada vez de manera creciente.

Permítanme situar estas breves reflexiones bajo una referencia que yo la definiría como:

*“lo económico y lo social en el contexto del management empresarial”*

El año 2005 ha sido, sin duda, un año que pasó a la historia, probablemente, como el año de cambio en la orientación de los sistemas de dirección de las empresas, del management, de las compañías. Se cierra, sin duda, más de un siglo de desarrollo industrial en su concepción directiva y se inicia,

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 11 / Agosto 2007

después de un proceso de transición de una década, una nueva andadura que está todavía por abrirse. Y ello se aprecia día a día, tanto en las manifestaciones de altas personalidades del mundo empresarial como también en la propia realidad empresarial y política en Europa.

La permanente búsqueda de nuevos **diseños corporativos** así como los cambios continuos de los procesos de organización afectan hoy, y prácticamente durante los últimos años, a la vida cotidiana de todos nosotros.

A mediados de los años 90 se inició un cambio radical en la orientación empresarial en lo que afecta a sus sistemas de dirección, por lo que se abrió una nueva década que provoca, en muchas situaciones, una muy grave desorientación en los sistemas directivos, en las propias empresas, con graves consecuencias para muchos en algunos de los casos.

Por un lado, se orientan los diseños empresariales hacia una fuerte **orientación corporativa** en sus diseños institucionales, así como también a cambios organizativos profundos y a veces traumáticos.

Por otro lado, surge con fuerza una orientación de los criterios de dirección empresarial, en muchos casos con un carácter de exclusión, a la búsqueda de criterios de *management* en los mercados de capitales.

Durante toda esta década se están planteando dos modelos de empresa en cuanto a la orientación de su *management*: la denominada orientación al **shareholder value** y la orientación al **stakeholder value**, conceptos estos que, sin duda, simplifican, frecuentemente demasiado, una realidad mucho más compleja.

El impacto de la apertura de las economías a nivel global y el avance tecnológico constituyen, sin duda, dos de las condiciones que obligan a nuevas formas de conceptualizar los procesos empresariales.

Un directivo de talla, para Ustedes muy conocido, el CEO de Siemens, Sr. von Pierer, publica en noviembre de 2004 en la revista *Harvard Business Manager*, un magnífico artículo sobre quince años de la evolución de los sistemas de dirección en Siemens y señala:

*“Desde la perspectiva actual, dos son los factores que han llevado al descrédito del planteamiento shareholder. Por un lado, la aceptación unilateral del incremento de valor ha generado abusos que no son asumibles, ni política ni tampoco éticamente.*

*Hoy día la mayoría de los directivos se esfuerzan en considerar los intereses de todos los stakeholder participantes.”*

En junio de este mismo año 2005 una personalidad clave en el contexto empresarial europeo como el Sr. Rodenstock, Presidente de la Federación Empresarial de Baviera señala:

*“La lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado si no asigna al shareholder value un valor demasiado alto, sino también a los intereses bien entendidos de los otros grupos, de los stakeholders.”*

Y llama la atención del marco en el que tiene que desenvolverse la empresa que:

*“El principio de todas estas medidas sociales son la libertad y la comprensión. Solamente cuando existe libertad y la renuncia a prescripciones por parte del legislador es cuando se generan fuerzas innovadoras y creativas en la empresa.”*

Por lo que define la interpretación de la economía en su integridad de la siguiente manera:

*“En la mayoría de los casos la responsabilidad social de la empresa constituye una parte natural de la lógica económica. Por lo tanto, no existe para mí tampoco ninguna contradicción entre la lógica económica y la responsabilidad social.”*

Pero ese mismo año, el 27 de octubre de 2005, el que ha sido hasta muy recientemente CEO de Mercedes Chrysler, el Sr. Schrempp, hace unas claras afirmaciones con motivo de la concesión de un premio y a la pregunta de si el Grupo Mercedes puede seguir siendo competitivo, responde:

*“...una respuesta clara: si (puede ser competitivo) pero esto significa: que tenemos que dominar nuestros costes e incrementar la productividad”. La rentabilidad no es todo, dice Schrempp, quien en los primeros años de su década al frente de la Compañía*

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 11 / Agosto 2007**

*fue un defensor estricto de un incremento del patrimonio de los accionistas orientado al principio de shareholder value. “Quien solamente tenga presente la maximización a corto plazo del beneficio no va a tener en el futuro ninguna satisfacción más si sigue esta orientación.”*

Pero estas reflexiones básicas para la orientación del *management* no son sólo un proceso de reflexión europea, acosada en las tenazas de las reformas de los mercados laborales y el dilema de las políticas sociales en los diferentes Estados. De manera muy precisa el propio Presidente de una consultora como McKinsey, Mr. Ian Davis, recoge en un largo y detallado artículo en el *The Economist* del mes de mayo (2005) que bajo el título “Contrato social de Rousseau” señala:

*“Hace más de dos siglos el contrato social de Rousseau ayudó para sembrar la idea entre los líderes políticos de que tienen que servir al bien público más que a su propia legitimización, a no ser que quieran ver en peligro su propia legitimidad.”*

*Los CEO actuales de las grandes corporaciones debieran recuperar la oportunidad y reforzar su propio contrato social en orden a ayudar, asegurar, a largo plazo, las inversiones de billones de sus propios accionistas.”*

Durante este año 2005 se vuelve a abrir el debate de la Agenda de Lisboa, de la Cumbre del año 2000 de la Unión Europea y se plantean las dimensiones sociales de los distintos países y las dificultades de sus ajustes en la reciente Cumbre informal de los Jefes de Estado en Londres.

¿Qué es lo que está sucediendo y cuál va a ser el impacto en el ámbito empresarial?

El propio Davis entra en el debate de la responsabilidad social corporativa y el papel que está jugando en los momentos actuales en este proceso de transición.

Sin duda la dificultad de integrar las reformas en los nuevos contextos competitivos europeos, que implica un cambio, incluso, en la concepción de nuestra sociedad europea, descansa en la búsqueda de una nueva articulación entre **“lo económico y lo social”**, cambio cultural sin precedentes desde los años 50. Y este cambio del entorno europeo implica, sobre todo, a la empresa, y a las demás instituciones,

dentro de un proceso exigente de adaptación.

La empresa se convierte cada vez más en el protagonista básico como respuesta a estos procesos de transformación. Ya en el año 2000, con la Cumbre de Lisboa de la Unión Europea, se planteó ¿cómo conseguir que Europa sea competitiva? Esto es, ¿cómo se consigue que las empresas sean competitivas?

Este es, sin duda, el gran reto directivo y no puede descansar predominantemente sólo en el precio de los factores, sino que fundamentalmente descansa en el conocimiento y que sea posible convertirlo en innovación.

La **Europa de la competencia** es la **Europa de la innovación** y no la **Europa de la mano de obra barata**.

Pero esta competitividad orientada a la **innovación es un concepto cultural** predominantemente, con grandes consecuencias económicas, ya que descansa, básicamente, en tres categorías:

**1ª. La persona y sus valores:**

- Libertad
- Flexibilidad
- Disposición al cambio
- Innovación
- Creatividad
- Crecimiento.

**2ª. Los conocimientos:**

- Productividad
- Capacidad directiva
- Conocimientos
- Disposición al aprendizaje permanente
- Pensamiento global y estratégico.

**3ª. Las competencias sociales:**

- Trabajo en redes
- Capacidad de integrar “al otro” en el cálculo y en los comportamientos
- Pensamiento en “contribución”
- Desarrollo de las diferencias.

La Economía no puede ser un juego de suma cero donde uno gana lo que otro pierde, sino que en la Economía todos tienen que ganar, pues en la disposición de las competencias de todos, es cuando

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 11 / Agosto 2007**

puede realizarse un orden competitivo logrando:

- Una buena aplicación de la **lógica económica**, esto es, de las economías de escala.
- Y que se logra a través de involucrar, en base a la confianza y a la transparencia a todos: clientes, proveedores, personal, directivos y opinión pública, los **stakeholders**.

Todo directivo, como todo sistema de dirección, deberá buscar en su **liderazgo**, en su **management**, esa realidad integradora de la economía, de **lo económico y de lo social**. Sin la **persona** y sus **valores**, sin sus **conocimientos** y sin su capacidad de **integración de los otros**, no logrará productividades ni resultados.

**“Lo social”** corresponde hoy, en primer lugar, a descubrir a la persona, sus potenciales y sus competencias interculturales, sociales y de liderazgo. Y esta es la **misión de un directivo**. Es otra **forma de dirigir**, otra forma de **generar organizaciones** y otra forma de asumir **riesgos y responsabilidades**. Entramos en una nueva cultura y dirigir es transformar culturas y esto afecta a todas las instituciones, en particular también, a las instituciones universitarias.

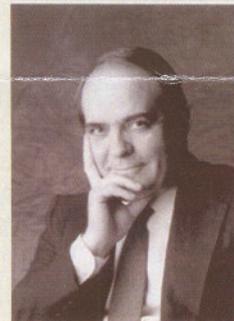
Nunca se han abierto tantas oportunidades como hoy tienen las personas. Se inicia, sin duda, una nueva andadura que dará fin a un periodo de transición dura. Se abre una nueva forma de entender la competitividad en la forma de concebir los sistemas de **management** donde el proceso de aprendizaje es, sin duda, muy rápido.

El diseño e implementación de los sistemas de dirección, sus consecuencias organizativas y de liderazgo, su capacidad de desarrollo de las personas y de la innovación, son hoy las claves de la competitividad.

Confiamos que su esfuerzo, junto con la contribución de la Universidad, les sirva como referencia y en esto radica, fundamentalmente, nuestra confianza y nuestro agradecimiento.

**(Este texto corresponde a la Clausura del Programa de Desarrollo Directivo S5 compartido entre la Universidad de Alcalá y Siemens).**

**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: *“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).