

La educación para la dirección. Transformación personal, de la empresa y de la sociedad a través del trabajo profesional del director

Carlos Ruiz González

Ingeniero civil, MBA y doctor en administración y dirección de empresas, es el director del Master para ejecutivos en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), y profesor jefe del área de Política de Empresa (Estrategia y Dirección General). Trabaja en el IPADE desde 1985. Es también miembro del comité de dirección y de los comités asesores IESE-IPADE y Harvard Business School-IPADE.

1. BREVE HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS DEL IPADE

En 1966 un grupo de empresarios mexicanos, alentados por el Beato Josemaría Escrivá de Balaguer, decidieron crear una institución para mejorar las habilidades de los empresarios en México. 35 años después el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) se ha colocado entre las mejores escuelas de negocios.

La misión fundamental del IPADE permanece igual desde su inicio: el perfeccionamiento de los dirigentes de las empresas en México, bajo los siguientes principios fundacionales:

- Profesionalización del quehacer directivo.
- Integración del aprendizaje en una cultura internacional de las empresas.
- Promoción del sentido de responsabilidad social del empresario, facilitando una visión ética y cristiana en el ámbito de la vida familiar y personal.

Por sus aulas han pasado más de 15.000 directores de empresas, egresados de sus programas para directores generales, programas para directores divisionales y los programas Master en Dirección de Empresas, impartidos en distintos puntos de la geografía del país: México, Monterrey, Guadalajara, Torreón,

Aguascalientes, Tijuana, Chihuahua, Ciudad Juárez, Hermosillo y San Luis Potosí. El IPADE tiene su *campus* principal en la ciudad de México y cuenta también con instalaciones propias en las ciudades de Guadalajara y Monterrey.

Su cuerpo académico está compuesto por 50 profesores a tiempo completo, a los que se suma un selecto grupo de profesores invitados de otras escuelas de negocios de América y Europa.

El IPADE incluye además como nota histórica el ser la primera piedra de la Universidad Panamericana, de la que es al mismo tiempo su lugar de origen y actualmente su escuela de negocios.

El IPADE promueve el perfeccionamiento de los empresarios mediante la mejora de sus habilidades pasando por su mejoramiento como personas. En el caso del trabajo que efectúan empresarios y directivos tiene una especial importancia el optimizar estas habilidades por dos razones; en primer lugar porque son los empresarios y directores quienes tienen, en la mayor parte de las veces, la mayor responsabilidad en lo que se refiere a creación de empleos (que es donde cada cual realizará su trabajo), en segundo lugar por el enorme peso de responsabilidad social que tienen los empresarios, debido a las consecuencias de sus actos (o en ocasiones de la falta de actuar). Por estas razones el IPADE adquiere especial relevancia, pues es un instituto donde se trata de poner en práctica el mensaje del Beato Josemaría, que tiene que ver con la llamada universal a la santidad y con la realización de la persona a través de la ejecución de su trabajo.

2. ANTECEDENTES.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL ACTO DE DIRIGIR

a) Un nuevo paradigma de director

En el director de empresa recae la responsabilidad de crear fuentes de empleo. Lo hace usando sus habilidades (que son escasas en la mayoría de los humanos), habilidades que tienen mucho que ver con la capacidad de creación de riqueza, es decir con la capacidad de transformar diversos materiales y trabajo en bienes o servicios que satisfacen necesidades de la sociedad. Pero, sin una buena formación ética, sin valores firmes, esas habilidades podrían ser usadas con el exclusivo fin de generar riqueza, dejando de un lado la responsabilidad social y otras consideraciones éticas. Es por ello que el IPADE da especial importancia a fortalecer el sentido ético del actuar humano, que en los directores tiene fuertes consecuencias (por sus habilidades, por las consecuencias de actuar o no hacerlo y por las consecuencias de actuar de manera no ética). Es precisamente en el efec-

to multiplicador de las acciones de los empresarios donde se aplica lo que decía el Beato Josemaría: «¡El que pueda hacer como diez, tiene que hacer como quince!»¹.

Además, como señalan Peters y Waterman², el papel del director ha cambiado, las asociaciones de la palabra Director con términos como: “capataz”, “guía”, “caudillo” dejan lugar ahora a asociaciones con términos como: “motivador” “entrenador” (en inglés *coach*), “agente de cambio”. En este nuevo paradigma se sigue presentando la situación en la que, a partir del director, se generan cambios en la empresa (y en los que en ella laboran) y posteriormente en la sociedad.

b) Dirección ante el nuevo milenio

En el número especial acerca del siglo XXI la revista *Business Week*³ enlistta los que considera serán los nuevos principios para tener éxito en el siglo XXI, que son los siguientes:

- Todo será más barato
- ¿La solución? Disminuir los costos
- La única manera para poder elevar los precios es innovando, aumentando la percepción del valor
- El enemigo será la deflación, no la inflación, es decir, al bajar los precios permanentemente el problema será mantener la demanda
- El único activo (la única ventaja competitiva según Bill Gates de *Microsoft*⁴) será el capital humano, pues son las personas quienes tienen la inteligencia y la voluntad necesaria para llevar a cabo innovaciones exitosas.

En resumen, podemos afirmar que la “nueva economía” crea riqueza basándose en la innovación, esta innovación a su vez se fundamenta en las capacidades del individuo. En estas circunstancias el trabajo creativo del individuo toma un lugar preponderante, desplazando a factores que antes eran los importantes como por ejemplo: la posesión de la tierra, de minas o de animales (en la

¹ RHF [Registro Histórico Fundador] - 20.028; cfr. F. GONDRAND, *Al paso de Dios, Josemaría Escrivá de Balaguer, Fundador del Opus Dei*, Madrid 1992, p. 103 (ed. original *Au pas de Dieu, Josemaría Escrivá de Balaguer. Fondateur de l'Opus Dei*, Paris 1982).

² T.J. PETERS-R.H. WATERMAN, *In Search of Excellence*, Nueva York 1982.

³ *Business Week*, *The 21st Century Corporation*, 28 de agosto de 2000.

⁴ Cfr. W.H. GATES, III, *Business @ The Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*, Warner Books 1999.

era de extracción agrícola), los medios de producción (máquinas, fábricas y capital monetario en la era industrial), las tecnologías (de información por ejemplo en la era de la comunicación). Ahora estamos en una era de creatividad, donde el factor principal de creación de riqueza es el ser humano y su capacidad de innovar en el trabajo. De esta manera el trabajo vuelve a estar en el centro, es el factor más importante en la llamada “nueva economía”, siendo además el trabajo un elemento dentro del cual las personas encuentran su autorrealización. En el nuevo milenio la dirección de empresas tendrá muchísimo que ver con la manera en que los individuos en cada empresa hagan bien su trabajo. Y aquí es donde vuelve a brillar el sentido sobrenatural del trabajo, enseñanza fundamental del Beato Josemaría: «Las tareas profesionales —también el trabajo del hogar es una profesión de primer orden— son testimonio de la dignidad de la criatura humana; ocasión de desarrollo de la propia personalidad; vínculo de unión con los demás; fuente de recursos; medio de contribuir a la mejora de la sociedad, en que vivimos, y de fomentar el progreso de la humanidad entera... Para un cristiano, estas perspectivas se alargan y se amplían aún más, porque el trabajo —asumido por Cristo como una realidad redimida y redentora— se convierte en medio y en camino de santidad, en concreta tarea santificable y santificadora»⁵.

c) El fenómeno del liderazgo, liderazgo más que líder

Se antojaría entonces hablar de liderazgo, y probablemente se cedería ante la tentación de hablar del líder y sus características. No sucumbamos: el liderazgo moderno, el que respeta a las personas como tales y respeta su libertad no consiste sólo en saber ser un “buen líder”, consiste en practicar el liderazgo. El liderazgo verdadero está sobre todo en lograr un ambiente propicio que, respetando la libertad e independencia de quienes son subordinados, fomente que ellos mismos sean líderes⁶. Además, el liderazgo más difícil de conseguir es el de liderarse uno mismo. No se trata como en tantas y tantas novelas de ciencia-ficción⁷ de dirigir autómatas privados de iniciativa, ni de manipular personas, haciendo que trabajen para los fines del líder. El verdadero reto es que las personas sean capaces de escoger el camino adecuado, estando bien formados e informados y respetando su libertad. Se trata de un liderazgo sumamente difícil de lograr, pero sin

⁵ *Forja*, 702.

⁶ Sobre el fenómeno del liderazgo (que no del líder), cfr. S. ÁLVAREZ DE MON PAN DE SORALUCE, *El mito del líder*, Madrid 2000.

⁷ Cfr. el ya clásico G. ORWELL, 1984.

duda, es el más completo⁸, desde el punto de vista del éxito (material y social), pero también desde el punto de vista de la verdadera realización de las personas. Tal como lo expresa el Beato Josemaría: «No digas de ninguno de tus subordinados: no vale. —Eres tú el que no vale: porque no sabes colocarlo en el sitio donde puede funcionar»⁹.

d) Dirigir con la visión en la mente y la misión en el corazón y en los brazos

Dirigir es elegir futuro, pero además realizarlo. Para elegirlo hay que imaginarlo, es decir visualizar lo que se quiere ser. A esto es a lo que llamamos visión, que estará siempre enmarcada por una razón de ser. A nuestra razón de ser la llamamos misión. La visión (el futuro) puede cambiar, porque habrá algún día en que la alcancemos. La misión es diferente, es razón de ser y es prácticamente permanente, difícil de cambiar, pero encuadra todas las actividades y decisiones. Si identificamos a la mente con la inteligencia, al corazón con el sentimiento (es decir lo que queremos o deseamos) y a los brazos con la voluntad, podríamos afirmar que la misión es cuestión de corazón (deseo) y brazos (voluntad), y que la visión, para lograrla hay que tenerla en la mente (uso de la inteligencia). Todos estos elementos van juntos; los separamos para entenderlos, pero en la realidad, para que las cosas salgan bien tienen que estar unidas¹⁰.

Un ejemplo —aunque resulte algo marginal respecto de las tareas de dirección del Beato Josemaría— que puede ilustrar lo que aquí decimos lo encontramos en la decisión de establecer en Roma la sede de gobierno del Opus Dei, y en el modo de seguir los pormenores de la construcción del edificio. Es una muestra de cómo hay que dirigir con la visión en la mente y la misión en el corazón y en los brazos. El Beato Josemaría tenía muy clara la necesidad de establecer en Roma (cerca del Papa) la cabeza y el corazón del Opus Dei, las obras duraron más de diez años, contando además con escasísimos medios materiales. «El Fun-

⁸ Como sucedió por ejemplo con Jack Welch, que dejó la presidencia del consejo de Administración, (*Board of Directors*) de *General Electric* tras un exitoso mandato; ver al respecto N.M. TICHY-S. SHERMAN, *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Turning General Electric the World's Most Competitive Corporation*, New York 1999.

⁹ *Surco*, 975.

¹⁰ Para meditar algo más acerca de esta alegoría, ver la transcripción del discurso del Dr. Carlos Llano Cifuentes, en la ceremonia de Graduación de la primera generación del Master Ejecutivo en el IPADE, IPADE, 1993.

dador, —dice Peter Berglar¹¹— seguía incansablemente el desarrollo de las obras, y revisaba los planos arquitectónicos hasta el último detalle. Todo lo preveía, coordinaba, dirigía y revisaba personalmente. Se preocupaba con esmero especial, como es lógico, de todo lo relativo a los oratorios. Era raro el día en el que no daba varios paseos por las obras». Qué ejemplo tan bello e ilustrativo para demostrar como dirigir con la visión en la mente y la misión en el corazón y en los brazos.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA ENSEÑANZA DE LA DIRECCIÓN EN EL IPADE

a) Empatía y pericia; liderazgo anamórfico

Dos son las características necesarias (características esenciales e interrelacionadas) para realizar esta clase de liderazgo, y como consecuencia ser un buen líder, según el General William G. Pagonis⁹⁷. Pagonis fue quien se ocupó de la logística en la guerra del Golfo Pérsico. Estas dos características, siempre presentes en todo liderazgo, dieron lugar a que el Dr. Carlos Llano⁹⁸, comentando el libro del General Pagonis acuñara el término del liderazgo anamórfico, definido así: Hay diversas formas de liderazgo, cualesquiera que sean tienen en común dos características: la empatía y la pericia; la pericia es el dominio maestro de un área funcional, y tiene como requisito previo el conocimiento de los hechos, a lo que ayuda mucho la empatía; la empatía consiste en ponerse en el lugar de las personas, Pagonis habla aquí de un liderazgo a la inversa, no se trata de preguntarse “¿cómo los demás pueden ayudarme en mis necesidades?”, sino, “¿qué necesitan las personas de mi equipo?”. Esta actitud es la empatía, y hablando de un caso mexicano, se identifica bien en el caso de Luis Arturo Vázquez, director corporativo de una empresa, que tomó el programa de dirección en el IPADE y que, como se muestra en el caso que él protagoniza⁹⁹ se puso a mejorar a su empresa

¹¹ P. BERGLAR, *Opus Dei, Leben und werk des Gründers Josemaría Escrivá de Balaguer*, Salzburgo-Viena 1983; trad. española de Enrique Banús: *Opus Dei. Vida y obra del Fundador Josemaría Escrivá de Balaguer*, Madrid 1990, p. 267.

¹² W.G. PAGONIS-J.L. CRUIKSHAC, *Moving Mountains, Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*, Harvard 1992.

¹³ C. LLANO, *El nuevo empresario en México*, México 1994.

¹⁴ Ver el original del Profesor Miguel Ochoa Torres, Clave del IPADE: (P)AD-199, “...servicio, en concreto”, octubre, 2001, (este caso se encuentra incorporado al CD-ROM del congreso, con fotos y video).

(y en consecuencia a la sociedad) partiendo de la base de conocer sus circunstancias y también conocer las necesidades de su equipo. Logró así elaborar un plan que transformó a las personas (las hizo mejores, mejorándolas en el desempeño de su trabajo), transformó a la empresa y en la medida de las consecuencias e importancia de la empresa logró una transformación de la sociedad¹⁵.

*b) El director de empresa como educador:
educar para la libertad, dejando ser libres*

Para aprender a nadar, hay que nadar, es imposible (o al menos muy poco práctico) hacerlo estudiando mecánica de fluidos, hidráulica y teorías de flotación. Lo mismo sucede con enseñar a dirigir, se trata de hacer que los “alumnos” perfeccionen habilidades; habilidades que, en el momento oportuno, les permitirán estructurar problemas complejos y resolverlos. Lo mismo sucede con la libertad, no se enseña en teoría sino dejando a las personas que la experimenten, que vean las consecuencias de su uso (y de su mal uso) y que la ejerzan. Ahí está el reto, en amar la libertad, y ahí está la paradoja. Un buen director de empresa se da cuenta, porque es preferible tener subordinados que libremente han elegido seguirle. Contará entonces con su inteligencia, voluntad y capacidades puestas al servicio de la empresa en una decisión libre.

El Beato Josemaría tenía y transmitía un gran amor —pasión— (y también un gran respeto) por la libertad, afirmaba: «Un hombre sabedor de que el mundo —y no sólo el templo— es el lugar de encuentro con Cristo, ama ese mundo, procura adquirir una buena preparación intelectual y profesional, va formando —con plena libertad— sus propios criterios sobre los problemas del medio en que se desenvuelve; y toma, en consecuencia, sus propias decisiones que, por ser decisiones de un cristiano, proceden además de una reflexión personal, que intenta humildemente captar la voluntad de Dios en esos detalles pequeños y grandes de la vida»¹⁶.

¹⁵ Pueden verse los testimonios de México para este *workshop*, donde se recogen varios ejemplos provenientes del IPADE: el 126 de Alberto Vieyra, el 127 de Carlos Gutiérrez Nieto, el 141 de McNeely Kroupensky, el 142 de Ernesto Moya y el 143 (arriba mencionado) de Luis Vázquez, todos ellos ponen de manifiesto cómo el mensaje del Beato Josemaría ayudó a transformar el trabajo de muchas personas, empezando a veces por ellos mismos; se trata de testimonios interesantes e ilustrativos, que ofrecen la oportunidad de meditar sobre el legado del Beato Josemaría.

¹⁶ *Conversaciones*, 116. Fabro ha calificado al Beato Josemaría como “maestro de libertad cristiana”; cfr. C. FABRO, *El primado existencial de la libertad*, en *Mons. Josemaría Escrivá de Balaguer y el Opus Dei*, Pamplona 1985, p. 350.

c) *El director de empresa como educador:
educar combinando cariño y exigencia*

Este es un tema fundamental y nos extenderemos. Hay dos elementos que siempre deben estar presentes en un proceso de aprendizaje, en un proceso de educación y formación, especialmente de parte de quien enseña. La idea se la escuchamos al primer director del Master del IPADE, el Dr. Carlos Llano. Los elementos son precisamente: exigencia y cariño, aparentemente son dos cosas distintas y se perciben no sólo como diferentes sino incluso como opuestas (o exigentes o manifiestas cariño). Sin embargo combinarlas adecuadamente ayuda mucho a la formación de las personas.

Desdichadamente en la sociedad actual estos dos temas son tabú. Vivimos en una sociedad permisiva y egoísta, que desprecia ambos (el esfuerzo y el verdadero cariño). Resulta una paradoja, pero la realidad es que el egoísmo nos hace ser poco cariñosos, tener poca caridad (que es el amor, el cariño hacia los demás). Querer a quien es simpático no significa ningún esfuerzo, querer a quien tenemos al lado, a pesar de sus limitaciones, constituye un verdadero acto de caridad. A veces queremos a quien no conocemos, un ejemplo de ello son los *chats* de *internet*; algunos adolescentes (y algunos no tan adolescentes) no pueden mantener una conversación con sus hermanos, hermanas o seres próximos, sin enojarse o sin tener una riña, pero sí pueden mantener un largo *chat* con un desconocido que está bastante lejos (a quien sin duda no conocen bien). Tener cariño a alguien, no es sólo quererlo a pesar de sus limitaciones, también es querer su bien, querer ayudarle a que mejore, a que se supere. Si sólo le tengo cariño en función de mi propio bienestar, además de que se crea una relación medio enferma que confirma y reafirma mis egoísmos, se trata también de un claro caso de manipulación: lo trato bien para ayudar a mis egoístas fines.

Tener cariño a alguien (y si además estoy buscando su bien) a veces significará exigirle, pedirle esfuerzo. Esta es otra dimensión que nuestra sociedad permisiva no entiende. Vivimos en una cultura que tiende al cero esfuerzo. Hay anuncios de “partos sin dolor” de “aprender inglés sin esfuerzo” o de “bajar de peso sin dietas ni ejercicios”. La realidad no es así, no hay parto sin dolor ni aprendizaje de inglés sin esfuerzo; el Dr. Carlos Llano citaba a este respecto un viejo proverbio latino “*ad astra per aspera*”¹⁷ literalmente: el camino a las estrellas (*astra*) es duro, es de subida, es áspero (*per aspera*): lo que vale la pena cuesta tra-

¹⁷ Este proverbio se encontraba en un repostero de la Residencia de Ferraz 16: cfr. A. SASTRE *Tiempo de caminar. Semblanza de monseñor Josemaría Escrivá de Balaguer*, Madrid 1990, p. 151.

bajo, cuesta esfuerzo. En términos coloquiales mexicanos diríamos que al que quiera azul celeste, ... que le cueste.

Al analizar estas dos realidades (esfuerzo y cariño)¹⁸ nos damos cuenta que muchas personas las aplican a la inversa, malentendiendo o desvirtuando su combinación. Nos encontramos a niños exigentes (ellos sí exigen), a los que se les exige muy poco (escudándonos en un falso cariño: «pobrecito, le dedico poco tiempo así que ese poco tiempo lo voy a consentir»), a la vez que con nuestro egoísmo, con nuestra falta de tiempo, con nuestros intereses metidos en otras cosas (no necesariamente malas en sí, pero mal balanceadas) no les estamos dando el cariño que necesitan, el cariño acompañado de comprensión y de ayuda, sin escatimar el esfuerzo que ellos tendrán que desarrollar.

Nos encontramos entonces con una paradoja: padres consentidores y poco exigentes, que en el consentir tratan de disfrazar o maquillar su cariño, y que tampoco exigen, como si exigir fuera equivalente a falta de cariño.

En el IPADE, siguiendo el ejemplo del Beato Josemaría, se trata de exigir. De hecho el programa de Maestría para ejecutivos, por ejemplo, está diseñado para que sea exigente. Sin duda, tener que dedicar 12 horas de clase a la semana al IPADE (más una cantidad variable de estudio personal) significa exigencia, pero es que sin esa exigencia no se lograría el desarrollo y perfeccionamiento de habilidades directivas que el IPADE pretende. Pero si bien el IPADE se ha propuesto ser exigente, también se ha propuesto tratar a sus alumnos como amigos, cariñosamente, procurando dedicarles tiempo y atención, poniendo interés en sus logros, en sus aspiraciones, en lo que los mejora como directivos y como personas. En las sesiones inaugurales decimos a los directivos, que nos sentimos muy orgullosos de que, conociendo el IPADE y sus exigencias, hayan tomado la decisión de ponerse en nuestras manos para completar su proceso de mejora. Nos sentimos halagados de ello y también comprometidos por lo mismo.

¹⁸ Quienes convivieron con el Beato Josemaría atestiguan de qué modo sabía conjugar la comprensión y el cariño con la exigencia en la tarea de formación de los fieles que tenía encomendados. Por ejemplo, al Dr. Raúl Núñez, mexicano, que convivió en Roma con el Beato Josemaría de 1956 a 1959, mientras realizaba su doctorado, le hemos escuchado relatar numerosos episodios que ponen de manifiesto cómo sabía reprender a quien descuidaba aspectos importantes, pero a la vez daba pruebas constantes del cariño y confianza que tenía en quienes formaba. (“Una vez entró un operario de cantera sin limpiarse los zapatos, así que fue dejando huellas de polvo en las alfombras; en la primera ocasión que tuvo, el Beato Josemaría señaló el cuidado que hay que tener cuando alguien entre en tu casa, para que no arruine lo que hay que conservar y para no aumentar el trabajo de quienes lo mantienen limpio, mostrando exigencia, más que regañando, y al mismo tiempo manifestando fuerte el cariño, resultado del gusto que le daba tener a un grupo de muchachos formándose”).

4. PRINCIPIOS Y VALORES. EDUCAR EN LAS VIRTUDES CARDINALES, VIRTUDES HUMANAS Y DIRECCIÓN

Si como hemos afirmado lo que interesa es educar en habilidades, pues los problemas no están predeterminados y son complejos, hay que educar también en las virtudes, porque aplicando esas virtudes se solucionan problemas. Las virtudes son hábitos operativos buenos; las cardinales (en torno a las cuales se agrupan las demás) son cuatro: la fortaleza, que nos hace capaces de acometer sin cobardía y resistir sin temor, la templanza, que nos hace tener dominio sobre nosotros y nuestras pasiones, la justicia, que nos hace dar a cada cual lo que se merece, empezando por nosotros mismos (que es fundamental para trabajar en equipo y con subordinados) y la prudencia que nos permite tomar decisiones, basados en la experiencia, nuestros principios y la situación coyuntural que se nos presenta. La educación de las virtudes es fundamental, no se encuentra un buen director que no las practique y precisamente adquirirlas no es un asunto teórico, se adquieren practicándolas habitualmente. Dice, hablando de las virtudes, el Beato Josemaría: «Cada una se entrelaza con las demás, y así, el esfuerzo por ser sinceros, nos hace justos, alegres, prudentes, serenos»¹⁹.

a) Entornos de aprendizaje (“learning organizations”), educar para ser mejores personas, haciendo mejor el trabajo

La educación para ser mejores es práctica, no teórica. El esquema de aprendizaje, según afirma D. Garvin²⁰, no consiste únicamente en someterse a nuevos conocimientos, hay que modificar la conducta (como resultado de haberse sometido a nuevos conocimientos y experiencias). Esa modificación de comportamiento está orientada a la obtención de mejores resultados. Si no existen los tres pasos, no hay aprendizaje; las empresas que logran establecer (de diversas formas) el aprendizaje organizacional, tienen siempre presentes las tres etapas.

b) Dirección y responsabilidad social

La última característica importante que queremos señalar acerca de la educación para directivos no es la menos importante. Se trata de la responsabilidad social. Es especialmente importante en los tiempos en que vivimos, donde las per-

¹⁹ *Amigos de Dios*, 76.

²⁰ D.A. GARVIN, *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, Julio 1993.

sonas, desilusionadas de sistemas, ideologías y órganos de gobierno que se han revelado ineficaces, miran a las empresas y les piden (casi les demandan) que les resuelvan sus problemas²¹. La responsabilidad social²² se vuelve entonces muy importante para los directores por varias razones:

- Porque es componente de la estrategia, y parte importante en su formulación.
- Por los recursos y habilidades que disponen: capital, material, personas, conocimiento, inteligencia, voluntad, sagacidad, capacidad de creación de riqueza y de empleos.
- Por el enorme efecto provocado: hay una gran repercusión de las consecuencias, tanto para bien como para mal.
- Porque la sociedad lo exige: las esperanzas están puestas en ellos aunque no lo pidieron.

5. APLICANDO EL MODELO: LEGADO Y EJEMPLO DEL BEATO JOSEMARÍA

a) Enseñando con el ejemplo

Numerosos son los ejemplos en los que, en su actividad, el Beato Josemaría daba ejemplo de lo que entendemos como acto de dirigir y de las características de la enseñanza de la dirección, como la entiende el IPADE.

El actual Prelado del Opus Dei, Mons. Javier Echevarría, narra memorias de su trato con el Beato Josemaría. Relata numerosos episodios, aquí sólo mencionaremos dos de ellos²³:

- a) Sobre empatía (saber escuchar): «Solía comentar a personas que tenían muchos empleados: *tú no puedes ser una máquina sin alma, sin corazón: en la medida de lo posible, debes pensar que estás tratando con personas que tienen necesidades concretas, y debes procurar conocer cuáles son esas necesidades*».

²¹ Cfr. B. GONZÁLEZ ARDAVÍN-C. RUIZ GONZÁLEZ, *Desired and required Characteristics of New Leaders and the Importance of Moral Sense*, paper presentado en la "15th Annual Conference" de la *Strategic Management Society*, México, Octubre 1995.

²² Cfr. C. LLANO CIFUENTES, cap. IX de *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*, México 1997; J.M. ELEGIDO, *Fundamentos de Ética de Empresa; la perspectiva de un país en desarrollo*, México, 1998, parte II (*Las responsabilidades de la Empresa*) y III (*Las responsabilidades Individuales del Gerente*).

²³ J. ECHEVARRÍA, *Memoria del Beato Josemaría Escrivá*, Madrid 2000, p. 141.

- b) Sobre el cuidado de los bienes: «Para hacernos comprender la necesidad de cuidar las prendas, recordaba —ya lo he mencionado— el comportamiento de aquel que dejaba la ropa de cualquier manera: *es cierto que las cosas deben consumirse, y gastarse, pero sabiendo que no debemos tratarlas mal, sino que es necesario hacerlas durar, ya que no son nuestras: son un medio para nuestra santidad y para nuestro apostolado, porque hemos de utilizarlas como administradores, y no como propietarios que despilfarran lo que tienen*»²⁴.

Pilar Urbano²⁵, en su libro *El hombre de Villa Tevere* narra muchos episodios de la vida “de cada día” del Beato Josemaría. Hemos retenido uno que nos parece muy pedagógico:

- c) Sobre dirigir con la visión en la mente y la misión en el corazón y en los brazos: «Desplegando sueños, sí, pero arremangándose en la faena de poner un ladrillo sobre otro, un papel sobre otro papel, una hora de estudio y de trabajo sobre otra hora de oración y mortificación [...]. Siempre en pie de marcha, porque —*¡hay tanto destruido! ¡Queda tanto por hacer!*— Encendido por un ideal que no se agota: *regnare Christum volumus!*, Queremos que Cristo reine. [...] Le hablan de la Universidad de Navarra y, como percibe cierto tono de complacencia satisfecha con el logro, advierte enseguida que no, que nada de dormirse en los laureles, que —*eso es sólo el comienzo: Con el tiempo, y no mucho, habrá diez o veinte universidades semejantes.* [...] Y así será: a la de Navarra, en España, seguirán la de Piura en Perú; la Panamericana, en México; la de La Sabana, en Colombia; la Austral, en Argentina; la de los Andes, en Chile; el CRC de Manila, en Filipinas. Y, en avanzado proyecto, la *Strathmore University* de Nairobi, en Kenya y el Libero Instituto Universitario Campus Biomédico de Roma, en Italia».

6. CONCLUSIONES

Hemos señalado algunas de las características de la educación para la dirección que el IPADE basa en la transformación personal, de la empresa y de la sociedad a través del trabajo profesional. Hemos también tomado en cuenta algu-

²⁴ J. ECHEVARRÍA, *Memoria*, cit., p. 316.

²⁵ P. URBANO, *El hombre de Villa Tevere*, Barcelona 1995, p. 59.

nas consideraciones acerca del papel del director de empresa en el umbral del nuevo milenio.

El legado del Beato Josemaría es claro. Al haber alentado la creación de una escuela para directores y empresarios en México, estaba poniendo en práctica entre muchas otras, lo que siempre señaló: que todas las actividades humanas, si son honestas, están llamadas a santificar a quien las practica; que hay una llamada universal a la santidad, y que para la mayoría de los cristianos esa llamada se realiza mediante el cumplimiento de los deberes profesionales, que el cumplimiento de esos deberes se hace con tres intenciones, la de ofrecérselo a Dios, como una ofrenda agradable (lo cual requiere hacerlo bien); la de ser mejores, como personas, haciendo mejor nuestro trabajo; y finalmente la de santificar a los demás mediante nuestro trabajo, mediante nuestro ejemplo, y mediante los resultados del trabajo, que satisfacen alguna necesidad de la sociedad, además de que nos permite satisfacer las necesidades de quienes de nosotros dependen.

El Beato Josemaría fue un hombre orientado a la acción; pero esa acción, como en todo buen dirigente, iba precedida por una intensa reflexión, que en el caso del Beato Josemaría consistía en considerar en la presencia de Dios sus acciones y decisiones. A veces tuvo que decidir y actuar en situaciones muy adversas, nunca perdió ni la misión ni la visión de lo que pretendía. Siempre con optimismo real y con un fuerte sentido sobrenatural, que hacía que, adelantándose a sus tiempos, contara con una característica que hoy se valora altamente entre los directivos y líderes de empresa: la proactividad²⁶.

El mensaje del Beato Josemaría no sólo ni principalmente está en los libros: se encuentra sobre todo en las labores que muchos miles de hombres y mujeres hacen en todo el mundo, de manera profesional y eficaz, tratando al mismo tiempo, mediante el trabajo, de acercar a las personas a Dios.

²⁶ Acerca del concepto de proactividad vale la pena consultar el ya clásico libro de S. COVEY, *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York 2002.