

*A cualquier empresario que tenga un mínimo de experiencia no le puede llamar la atención la insistencia cada vez mayor en que la clave para saber gobernar, para tomar la decisión adecuada en el momento oportuno, la que lleva a un resultado eficiente, es un buen conocimiento de la persona humana.*

*Gobernar es una tarea difícil en la que ningún buen directivo se puede considerar nunca suficientemente preparado, ya que no se trata de una mera cuestión técnica administrativa, sino que requiere un conjunto de virtudes que se adquieren con el buen hacer, con el continuado empeño por llevar adelante las cosas cada vez mejor. Hoy más que nunca se necesitan directivos con la conciencia clara de que para dirigir bien se necesita la amistosa ayuda de muchas personas.*

*No hace muchos años, entre los profesores de las llamadas escuelas de dirección, que por entonces de modo muy revelador se denominaban escuelas de negocios, predominaba la idea de que lo esencial para saber dirigir era conocer las dimensiones técnicas y administrativas del negocio, dejando de lado, o al menos en un segundo plano, un aspecto tan decisivo como el estudio de la acción humana. Desde hace relativamente poco tiempo se ha empezado a tomar conciencia de lo desacertado de ese enfoque, y en la actualidad las mejores escuelas de dirección se esfuerzan por prestar cada vez más atención los fundamentos del proceso de toma de decisión en el seno de las organizaciones, lo cual como no puede ser de otro les ha llevado a profundizar cada vez más en el conocimiento de la acción humana. Solo de este modo se ha hecho posible poner un fundamento sólido sobre el que construir y armonizar los diversos saberes necesarios para dirigir empresas, para hacer compatibles las necesarias competencias con la imprescindible sabiduría práctica.*

*Ciertamente que un buen directivo debe conocer también, y cuanto más mejor, los aspectos técnicos*

# Pró lo go

**Primera  
Edición**

Por

**Dr.  
Miguel  
Alfonso  
Martínez-  
Echevarría  
Ortega**

formales de lo que constituye la estructura y marcha del negocio del que se ocupa, pero esos conocimientos no le serían de mucha utilidad si no sabe como ordenarlos, para lo cual le resultará imprescindible saber lo más nuclear de las motivaciones y propósitos de la acción humana. Sólo con ese fundamento, que vamos a llamar antropológico, se hace posible, no solo un camino mucho más hacedero hacia esa importante capacidad de saber mandar con autoridad y eficacia, sino también hacia una vida más grata y más plena, no solo para los que trabajan con él en la misma empresa, sino para lograr de modo más simple resultados que con anterioridad parecían inalcanzables, o que se conseguían a costa de esfuerzos y tensiones que muchas veces resultaban insostenibles. En este sentido se puede decir que la facilidad y felicidad en el saber hacer no solo son síntoma de profesionalidad, sino, lo que es más importante, de una mayor calidad humana.

Todo directivo que seriamente se esfuerce por entender la complejidad de la toma de decisión, que quiera aprender de sus aciertos y errores, más pronto que tarde llegará a la conclusión de que no lo queda más remedio que enfrentarse con el problema antropológico, es decir con el estudio del sentido y finalidad de la acción humana, que constituye el gran tema de este libro.

14 Por principio, la acción humana, y todavía más la directiva, es siempre una tarea incierta y arriesgada, en la que el éxito nunca se puede dar por asegurado. Todos tenemos experiencia de que no es simple sacar adelante un modo de vida que se pueda calificar de propiamente humano, ni tampoco es sencillo lograr la una comunidad humana, una empresa, en la que todos se sientan plenamente implicados. No es fácil llegar a saber en que consiste una buena decisión sino se ha experimentado y meditado a fondo sobre la estructura y complejidad de la acción humana, sino se tiene un mínimo conocimiento de como las decisiones se entretajan con la organización, con sus fines y medios, como surgen del siempre denso y cambiante tejido de las relaciones humanas. Para llegar a ser un buen directivo se hace necesario haber pensado y experimentado el modo en que se entretajan la eficacia con el aprendizaje, el acierto con el error, la necesidad de corregir y volver a empezar, la autoridad con el poder.

En este libro, que tengo el honor de prologar, todos los temas que acabo de citar se tratan con profundidad, rigor y la adecuada extensión. Repasando la estructura del índice se comprueba que se trata de un excelente compendio de lo que, desde mi punto de vista, constituyen el núcleo y fundamento de todo que se debe enseñar en una buena escuela de dirección. Pienso que el objetivo que el autor persigue a lo largo de estas páginas es que los directivos caigan en la cuenta de cómo se articulan el conjunto de las dimensiones que afectan no solo a la toma de decisión, ni tan siquiera a la acción humana, sino a las personas implicadas en esa apasionante tarea de lograr un trabajo bien hecho, un buen servicio a una sociedad que solo de este modo logrará ser cada vez más justa.

El autor de este libro, Manuel Alcázar, lleva años dedicado a la apasionante tarea de entrenar a los empresarios que acuden a los distintos programas del PAD de la Universidad de Piura. Un entrenamiento que consiste en ayudarles a criticar juntos, mediante un ordenado, pero vivo diálogo, distintos supuestos de toma de decisión en el seno de las empresas, logrando que así poco a poco, casi sin darse cuenta, desarrollen el hábito prudencial de saber ordenar mejor y con mayor facilidad las razones de sus propias decisiones de gobierno. Este hecho se refleja de modo directo en la estructura y desarrollo de este libro. Se trata de un conjunto de reflexiones que el profesor Alcázar ha ido descubriendo y haciendo descubrir, en medio de los debates con esos grupos de selectos empresarios. En esas reflexiones que van apareciendo a lo largo del libro de modo muy bien ordenado, se destacan los aspectos principales que conviene tener en cuenta a la hora de tomar decisiones, y de que modo, mediante oportunos ejemplos, afectan al día a día de la marcha de las empresas.

Las siempre amenas citas, comentarios y ejemplos que aparecen a lo largo de este libro, no solo hacen su lectura muy amena, sino que constituyen modos muy oportunos de resumir o destacar de modo gráfico que es lo verdaderamente importante y el modo en que hay que entenderlo. Debajo de esas aparentes anécdotas hay horas de reflexión y debate para tratar de sintonizar del modo más sencillo posible con las preocupaciones más inmediatas de los directivos. Solo de ese modo, el profesor Alcázar logra hábilmente encauzarles hacia los temas más 15 hondos, en lo que reside la clave para resolver mejor esas mismas preocupaciones.

La estructura de redacción de este libro pone de manifiesto que las clases del profesor Alcázar deben constituir algo así como una continua cascada de preguntas y respuestas, de reflexiones y comentarios, que obligan a un continuo replantearse cuales han sido en realidad las motivaciones y consecuencias, propósitos e intenciones de las decisiones que han tomado, o que pretendían haber tomado. De este modo, los que participan en esas sesiones se van acostumbrando a razonar mejor en el plano de la práctica, o lo que es lo mismo, van adquiriendo el hábito de descubrir aquellas dimensiones de la acción que en un primer momento no son fáciles de tener en cuenta, y que no obstante son esenciales para establecer el criterio justo para la rectitud y eficacia de una decisión.

Una ventaja que pronto descubrirá el lector es que el profesor Alcázar, junto a su condición académica de filósofo, tiene una verdadera pasión por perseguir la verdad práctica, allí en donde se encuentra, y que no cesa de plantearse las preguntas incómodas, pero imprescindibles, para caer en cuenta de que solo mediante la práctica y la reflexión se abre el camino al importante hábito de la prudencia, indispensable para todo aquel que desea llegar a ser un buen directivo, un buen empresario.

*El profesor Alcázar no se limita a teorizar, en el sentido despectivo del término, sino que la teoría que expone en su libro no ha surgido de golpe de su cabeza, como dicen que surgió la lechuza de Minerva de la cabeza de Zeus, sino que ha ido surgiendo poco a poco, en la medida en que con la asombrosa facilidad que, con su esfuerzo y entrenamiento ha ido desarrollando, le permite ponerse en el lugar del empresario que tiene que tomar una decisión, para descubrirles desde su misma perspectiva y de un modo muy asequible para ellos, la insondable riqueza que pueden adquirir con ocasión de detenerse a estudiar la aparente sencillez de toda decisión.*

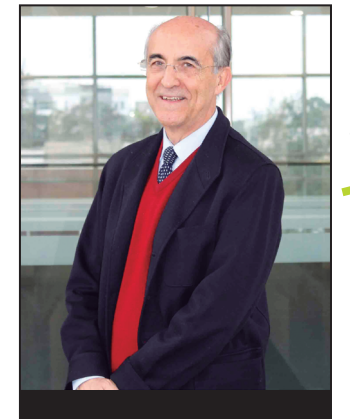
*Es indudable mérito del profesor Alcázar haber logrado lo que en principio no parecía fácil, hacer que los principios y fundamentos de la antropología filosófica, se hagan presentes en medio de los problemas más inmediatos y concretos, con los que todo empresario tiene irremediabilmente que enfrentarse, y en muchas ocasiones con urgencia. Se puede decir que Manuel Alcázar ha desarrollado una especie de capacidad de traducción de conceptos antropológico abstractos en realidades empresariales bien concretas. A lo largo del desarrollo del libro hay una patente continuidad entre el lenguaje de la teoría antropológica más profunda y el lenguaje propio del mundo de los negocios y la empresa. Sin sorprendentes rupturas logra pasar con toda fluidez desde el razonamiento antropológico sobre lo que sucede en la empresa, a los hechos más simples y concretos, los que constituyen como el entramado de la vida diaria de las empresas.*

*Desde mi punto de vista, la raíz última de la complejidad de la acción humana, y de la dificultad de lograr el buen gobierno reside en que el hombre no tiene un medio prefijado y estable, como le sucede a otros seres vivos. El hombre no sigue una simple conducta de adaptación pasiva a un medio, sino que junto con otros, tiene que esforzarse para dar lugar a su propia vida, siempre singular e irrepetible, distinta para cada hombre, una tarea que se desarrolla en una especie de flujo circular entre la comunidad en la el mismo va tomando sus decisiones, y estas últimas, de modo que siempre tiene que luchar pues no hay nada que le asegure el éxito de su empeño por vivir una vida humana. Un tema que pienso el profesor Alcázar trata en este libro de modo muy hondo y muy asequible para personas que suelen decir estar más acostumbradas al hacer práctico que al pensar teórico, aunque como pronto descubrirá el lector, las tareas de hacer y pensar nunca se pueden separar, y mucho menos en el caso de alguien que esfuerce por ser un buen directivo.*

*Si como muy bien solía decir J. H. Newman crecer es señal y manifestación de vida, un directivo que no se esfuerce por crecer como persona, con ocasión de mejorar el proceso de toma de decisión, se encamina inevitablemente no solo al agotamiento y desaparición de ese proyecto productivo que es su propia empresa, sino al de su propia vida, que es lo realmente importante.*

*Crecer y aprender es algo propio de la persona, un alguien irrepetible destinado a ser siempre más de lo que es en cada momento. Por eso, en este libro, el continuado esfuerzo por aprender a gobernar mejor es otro modo de llamar al empeño por ser mejor persona, por ser cada día más el uno mismo que está destinado a llegar a ser. Algo que solo es posible con otros y para otros, es decir, en el seno de algún tipo de organización, tejido de relaciones humanas, que haga posible ese crecimiento conjunto que se da en las buenas empresas, en las que sus directivos no cejan hacer crecer a todos los que la integran, por supuesto, junto a ellos mismos.*

*Para acabar solo me queda animar al profesor Alcázar para que prosiga en esta importante tarea de dar un sólido y práctico fundamento filosófico, o dicho con más precisión, antropológico, a la importante tarea de ayudar a los empresarios a formarse como mejores directivos.*



**Dr. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría Ortega**  
**“Emérito Académico de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras”**,  
 7 de julio de 2014