

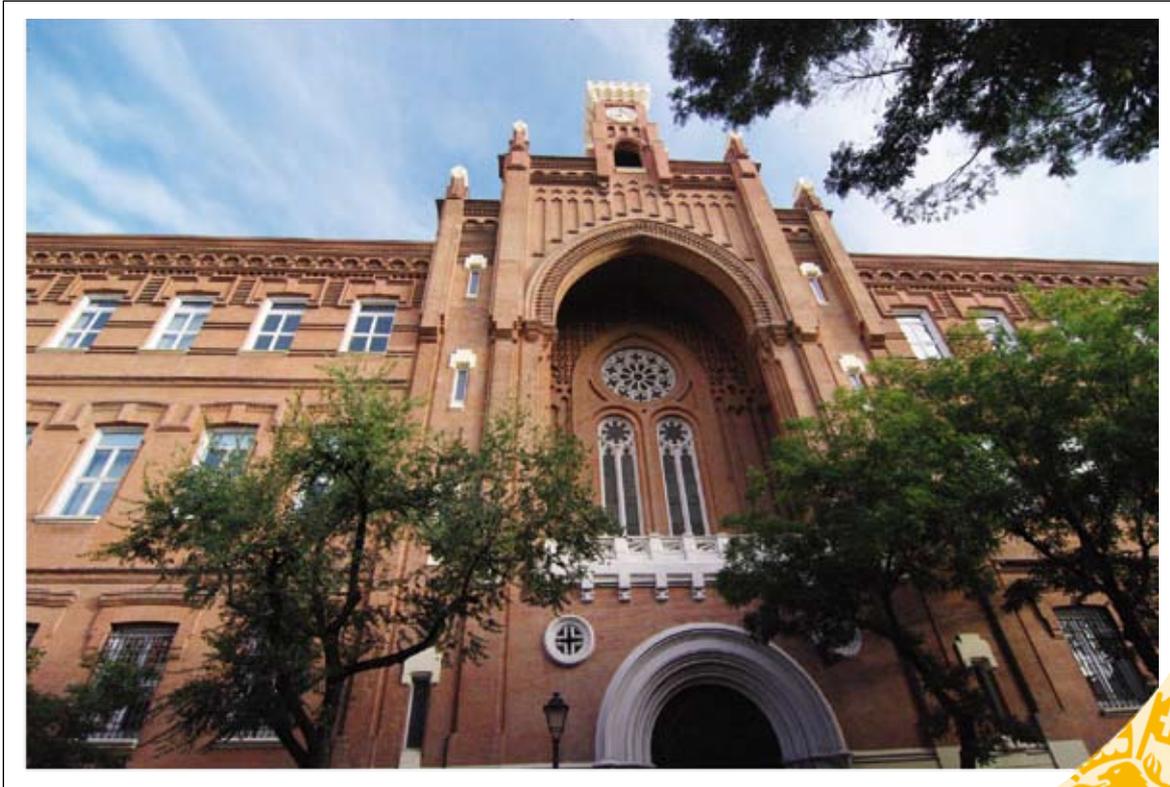
# ACTOS DE CONMEMORACIÓN

del 50º Aniversario de ICADE









# **ACTOS DE CONMEMORACIÓN**

del 50° Aniversario de ICADE

© 2011, Universidad Pontificia Comillas

Edita: Secretaría General

Depósito Legal: BU-251. – 2011

Diseño y maquetación: Rico Adrados, S.L.

Impreso por: Amábar, S.L.

Impreso en España – *Printed in Spain*

# ÍNDICE

<b>ACTO INAUGURAL DEL 50º ANIVERSARIO DE ICADE .....</b>	<b>7</b>
I. Bienvenida del Rector Magnífico .....	9
II. “Memoria de los Fundadores” por el Sr. D. José López Franco .....	11
III. Concesión y entrega de las Medallas del 50º Aniversario de ICADE y de los Diplomas de Honor .....	17
IV. Palabras de la Presidenta de la Comunidad de Madrid .....	27
V. Palabras del Rector Magnífico .....	31
<b>ACTO CENTRAL DE CONMEMORACIÓN DEL 50º ANIVERSARIO DE ICADE .....</b>	<b>37</b>
I. Bienvenida del Rector Magnífico .....	39
II. Concesión y entrega de las Medallas del 50º Aniversario de ICADE y de los Diplomas de Honor .....	43
III. Conferencia “La Aportación de ICADE al Desarrollo Empresarial de España” por el Sr. D. Carlos Espinosa de los Monteros y Bernaldo de Quirós .....	47
IV. Palabras del Ministro de Educación .....	51
V. Palabras de S.A.R. el Príncipe de Asturias .....	57
<b>ACTO SOLEMNE DE INVESTIDURA DE DOCTOR “HONORIS CAUSA” DEL SR. D. JAY B. BARNEY Y DEL SR. D. ANTONIO HERNÁNDEZ-GIL ÁLVAREZ-CIENFUEGOS .....</b>	<b>61</b>
I. Ceremonial del Acto .....	63
II. Laudatio de los doctorandos:	
Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> D. <sup>a</sup> Paloma Bilbao Calabuig .....	69
Prof. Dr. D. Antonio Obregón García .....	77
III. Lecciones doctorales:	
“Competencia y Rendimiento Empresarial Superior” .....	85
por el Sr. D. Jay B. Barney	
“El Derecho y los Derechos Humanos en el siglo XXI” .....	95
por el Sr. D. Antonio Hernández-Gil Álvarez-Cienfuegos	
IV. Discurso de bienvenida del Rector Magnífico .....	105





## **Acto Inaugural del 50º Aniversario de ICADE**

27 de octubre de 2010





## I.

---

# BIENVENIDA DEL RECTOR MAGNÍFICO

Excma. Sra. Presidenta de la Comunidad de Madrid,  
Excmas. Sras. Consejeras de Educación, Medio Ambiente, Vivienda y Ordenación del Territorio y Familia y Asuntos Sociales,  
Excmo. Sr. Alcalde de las Palmas,  
Dignísimas Autoridades Académicas,  
Antiguos Alumnos y Alumnas de ICADE y de la Universidad Pontificia Comillas,  
Señoras y señores,  
Amigos todos.

Bienvenidos a este acto inaugural del quincuagésimo aniversario de ICADE, integrado desde 1978 en la Universidad Pontificia Comillas. Quiero agradecer de modo especial a la Excma. Sra. Presidenta de la Comunidad de Madrid D.<sup>a</sup> Esperanza Aguirre haber querido acompañarnos en este momento solemne inaugural de la celebración del cincuentenario de ICADE, que interpreto como gesto de amistad y expresión de reconocimiento a la calidad académica de nuestra Universidad.

Nuestro agradecimiento también a las Señoras Consejeras de Educación, Medio Ambiente, Vivienda y Ordenación del Territorio y Familia y Asuntos Sociales que nos acompañan.

También quiero dar las gracias al Excmo. Sr. D. Jerónimo Saavedra, Alcalde de las Palmas, Catedrático de Derecho del Trabajo y profesor que fue de ICADE en sus primeros tiempos, por haber aceptado la invitación para hablarnos sobre "La Reforma Laboral".

Gracias a todos los antiguos alumnos y alumnos, actuales y antiguos profesores y personas que habéis colaborado y colaboráis en la administración y servicios de la Universidad, gracias por fin a todos los amigos que habéis querido compartir con nosotros esta celebración.

## II.

# “MEMORIA DE LOS FUNDADORES”



SR. D. JOSÉ LÓPEZ FRANCO

Sr. Rector Magnífico,  
Excm. Sra. Presidenta de la Comunidad de Madrid,  
Dignísimas autoridades,  
Señoras y señores.

Mis primeras palabras son de agradecimiento a la Universidad, personificada en su Rector, por la organización de este acto de “Reconocimiento a los Pioneros” (personas que dan los primeros pasos en alguna actividad humana según la 2ª acepción del Diccionario de la Lengua Española). Mi agradecimiento es aún mayor por la oportunidad que se me da de honrar con el recuerdo, y en nombre de quienes les conocimos, a dos personas sin cuya presencia en los comienzos ni esta parte de nuestra Universidad que llamamos ICADE sería lo que es, ni la propia Universidad Pontificia Comillas significaría lo que hoy significa socialmente. Estas dos personas son Andrés M<sup>a</sup> Sevilla y Juan Martín de Nicolás. A ambos, muchos tuvimos la inmensa suerte de conocer, de ambos nos sentimos altamente deudores y, personalmente, con ambos mantuve relación, más intensa, ciertamente, con Martín de Nicolás, hasta el momento de sus respectivas muertes.

La inexorable ley del tiempo me obliga a sintetizar: Me voy a referir a tres momentos de mi relación con Andrés y con Juan:

Cómo fue mi primer encuentro con ellos, cómo quienes les conocimos les fuimos percibiendo a lo largo del tiempo y cómo se despidieron de la vida, momento en el que, con frecuencia, volcamos sobre el tapete del tiempo el cubilete de los aciertos y las trampas con las que hemos adornado la propia existencia.

Conocí a Andrés Sevilla una tarde de septiembre de 1960, cuando me presenté a él solicitando ser admitido en ICADE. Tras charlar sobre algunos aspectos de mi aún corta vida, me dijo con cierta solemnidad: vamos a hacer la prueba de admisión. Siguió un silencio y escuché lo siguiente: ***“Una clepsidra sirve para medir el tiempo, un reloj mide el tiempo, luego...”*** Aquí mi silencio fue más largo hasta que, no sé si más temeroso que sorprendido, le respondí: No alcanzo a sacar otra conclusión que no sea la de que ambos miden el tiempo, como no podría sacarla de la siguiente proposición que se me ocurre: La Orden de Predicadores se dedica a predicar, los jesuitas predicar, luego... No creo, le dije, que podamos concluir que un padre jesuita sea un padre dominico. Aún recuerdo, como eternos, los instantes que tardó en responderme: Te avisaremos dentro de unos días, me respondió, para que te matricules en primer curso de ICADE.

Salí de aquella entrevista bastante desconcertado pero con la sensación placentera de quien sale del sastre sintiendo que le han hecho un traje a su exacta medida. Esta sensación de haber sido atendido cada uno, por parte de Andrés Sevilla, según las particulares circunstancias, está muy extendida entre alumnos de las cuatro primeras promociones de ICADE.

Estos desconciertos iniciales fueron cristalizando, a medida que le fuimos conociendo, en la identificación de algunos de los rasgos que a juicio de quienes le disfrutamos como profesor y director caracterizaban a Andrés Sevilla: Su chispa creativa capaz de reinventar la realidad, su llamativa flexibilidad para los tiempos que corrían, su altísimo sentido del humor que contribuía a hacerle un consumado pedagogo, su capacidad de una inmensa cercanía y, a veces, de un tremendo distanciamiento, tan característicos como necesarios ambos en los grandes líderes. De Andrés Sevilla podría decirse que fue un consumado maestro en el ejercicio de la inteligencia emocional, cuando Daniel Goleman, gran gurú de la materia, andaba todavía en trance de cambiar su pantalón corto por los primeros bombachos.

No puedo decir de Sevilla que fuera un científico, ni un investigador, ni que tuviera una especial formación para la dirección, pero sí puedo afirmar de él que tuvo la llamativa e inmensa cualidad de quienes saben rodearse de los mejores y, de verdad, se dejan asesorar por ellos. Repetidas veces, en sus últimos tiempos, le oí reconocer lo mucho que debía a quienes le habían rodeado y muy especialmente a sus alumnos de ICADE del cual se sentía con orgullo un pionero.

De cómo Andrés se despidió de la vida no puedo dar testimonio directo, pero sí sé por quien puede atestiguarlo que, como los grandes maestros, con una mirada a lo alto y una serena sonrisa, brindó su vida a quienes le rodeaban al tiempo que una paz inmensa le acogía para siempre. De esta paz interior en la que vivió los últimos años de su vida sí puedo, por confesión personal y directa, dar testimonio ante ustedes, esta tarde, en esta casa que en algún tiempo fue la suya.

Mi relación con Juan Martín de Nicolás fue distinta: Más continua y prolongada, de mayor confianza mutua, más honda en definitiva.

El primer encuentro formal con él, del que guardo imborrable memoria, se produjo en el otoño de 1964, como consecuencia de la constitución de un Consejo de Disciplina, presidido por el entonces Rector de la Comunidad jesuítica del ICAI, P. Jesús Marañón Richi. Al mismo asistían el P. Juan Marín de Nicolás, como director ya de ICADE, el P. Rafael Garay como Jefe de Estudios, D. José Rivero representando al claustro de profesores y quien esta tarde les habla, en su condición de delegado de la primera promoción. Tal Consejo de Disciplina estaba motivado por la necesidad de analizar, y en su caso sancionar, la conducta de trece alumnos de la primera promoción, que constituidos en consejo de redacción, una tarde de aquel otoño, concibieron, escribieron, maquetaron e imprimieron, para ser distribuida al día siguiente entre todos los alumnos, una revista nueva, una más de las aparecidas a lo largo de aquel otoño. Su mero título refleja su rigor académico, su altura científica y su afán pacificador en aquellos convulsos días. La revista llevaba por título "LA PIQUETA".

El ambiente en el seno del Consejo de Disciplina fue tenso y amenazador. En algún momento del mismo, alguien llegó a proponer la expulsión de los trece firmantes. Mi gran sorpresa, en mi condición de defensor de los encausados, fue ver cómo mi único aliado era Juan Martín de Nicolás y eso a pesar de que en la revista se le dedicaba un artículo titulado "Nicholson el Capitán que les manda", remendando el título de una sección semanal del periódico de mayor tirada en la época: "EL MARCA". Al fin, para bien de todos, especialmente de algunos muy honorables profesionales que hoy ocupan la primera fila, en este acto, el Consejo se disolvió sin sanciones.

De aquel encuentro salí con la percepción de haber descubierto a un hombre diferente, sencillo, cercano, sereno, sin necesidad de utilizar el aspaviento para enfatizar lo importante y sobre todo un hombre con una forma diferente de concebir y ejercer la autoridad.

Mis más frecuentes y más relajados encuentros con él, a partir de aquel momento, me permitieron ratificar mis primeras impresiones y las de muchos compañeros, a medida que fuimos tratando a Juan y le fuimos descubriendo en nuevas facetas.

Su cualificación científica venía avalada por los siguientes datos: Su profunda formación humanística y filosófica adquirida a la sombra de la *Ratio studiorum*, su formación jurídica culminada con el doctorado en derecho por la Complutense de Madrid, su titulación en Sociología por la Universidad de Deusto y su Master en Business Administration por la Universidad de Nueva York.

Su aportación a ICADE fue decisiva. Su presencia en los comienzos permitió ahormar la configuración de la nueva carrera y de la nueva institución. A ella aportó



su conocimiento de las Escuelas de Negocios Americanas, su anchurosa concepción de la Universidad, y su fe profunda en el valor de la interdisciplinariedad, como más tarde demostró con la creación de la Revista ICADE. Su prestigio en este campo hizo que la FLECE (Federación Libre de Escuelas de Ciencias de la Empresa) le encargase un estudio sobre la formación universitaria para el hombre de empresa. Resultado de este trabajo fue la aparición de su libro *“La Formación Universitaria para la Empresa”* publicado por ARIEL en 1969. Este libro mereció ser calificado como “El libro blanco de los estudios empresariales a nivel universitario”. Sería de justicia reconocer, también, a Juan como, acaso, el más importante introductor de la moderna concepción del Management, no sólo en ICADE, que, ¡por supuesto!, sino en España a la que, por cierto, amaba profundamente, al igual que fue también el primer introductor del pensamiento de Peter F. Drucker, sin discusión, reconocido internacionalmente como la primera figura de la materia a lo largo de todo el siglo pasado. Por cierto comenzó siendo alumno de Drucker, continuó siendo alumno predilecto del maestro y terminó manteniendo con él una fructífera amistad personal. Juntos pasearon, en alguna ocasión, por las calles de Toledo hablando de judíos moros y cristianos.

Juan, además, había nacido para enseñar. Su prodigiosa capacidad de síntesis, su predisposición a la elaboración de teorías siempre bien fundadas, su amor a la libertad, su profundo, casi genético diría yo, respeto al otro, su inmensa capacidad de escucha, su bien-querer, su inagotable capacidad para descubrir siempre e inmediatamente el lado positivo de los actos ajenos, configuraban su dimensión técnica y moral de consumando maestro.

Sobre su larga despedida de la vida son innumerables los recuerdos que guardo.

A lo largo de su enfermedad se manifestó como el hombre esencial que era. Sin necesidad de accidentes ornamentales, ni hojarasca que pudieran desdibujar la verticalidad de su condición religiosa y humana.

Dos deseos manifestó antes de morir, uno que su cuerpo pudiese ser utilizado para el desarrollo de la ciencia. El segundo, que al menos un trozo del mismo fuera enterrado junto a sus compañeros de Misión en el panteón que los PP. Jesuitas tienen en el cementerio de San Isidro de Madrid. Estos dos deseos me parecen una manifestación de los dos esenciales pilares sobre los que cimentó su estatura humana, moral y religiosa: su visión esperanzada y positiva de la condición humana y su fe radical en Jesús de Nazaret al servicio de cuyo mensaje, y al amparo del carisma transmitido por Ignacio de Loyola, dedicó con admirable coherencia su vida.

Para terminar, me van a permitir un atrevimiento personal.

En Mayo de 1976 acudí al entierro del padre de Juan Martín de Nicolás. Aún recuerdo el impacto que me produjo el especial estado de aflicción de Juan, manifes-

tado en su homilía, pronunciada desde el altar mayor de la Iglesia de Quintanar de la Orden. Ha sido uno de los momentos en los que más cercano me sentí a él a lo largo de nuestra larga amistad, y ello porque, aun conocedor, como era, de su inquebrantable fe y de su inconmensurable esperanza, presencié cómo sus sólidos cimientos de hombre se sentían tocados y se conmovían. Mi impresión fue tanta que a mi regreso a Madrid no pude recogerme en casa. Deambulé por las calles de la ciudad, volteé las horas de la noche como buenamente pude, siempre con Juan en la memoria y, bien entrada la madrugada, mal hilvané unos versos que, el día de San Juan de aquel año, grabados de mi puño y gubia sobre una vieja tabla de un más viejo olmo palentino le hice llegar a su despacho de la calle Moncloa y que hoy, con el permiso de todos ustedes, le dedico, en este acto de recuerdo a su persona.

Es ya la noche, Juan,  
y porque sé que velas,  
junto al árbol caído, un silencio  
de Dios... y porque sé que estás  
como a veces están los campesinos,  
mitad en la penumbra y con la otra  
mitad en la esperanza,  
recojo lo mejor que aún me queda  
y acudo con mi voz a estar contigo.

Ya sé que la palabra  
siempre se queda escasa,  
cuando al hombre le duelen sus cimientos  
o la muerte se cuela de improviso  
y se sienta en la mesa en que cenamos.

Pero aprendí de ti que la palabra  
es como venda fiel para la herida;  
y yo, que a tus remansos fui,  
y de la tuya guardo  
bien zurcidos remiendos  
en viejas cicatrices,  
quiero ser esta noche  
un pequeño candil en tu camino;  
y decirte que un árbol nunca muere  
cuando nos dio su sombra,  
que el hombre no termina  
cuando le fuimos fieles  
y juntos compartimos  
el viento solidario  
que a veces nos azota los costados.

Déjame que esta noche,  
recoja lo que pueda de mí mismo  
y lo ponga al servicio de mi voz  
para decirte, Juan,  
sencillamente ¡¡¡AMIGO!!!.

Muchas gracias por su presencia y por su atención.



### III.

## CONCESIÓN Y ENTREGA DE LAS MEDALLAS DEL 50º ANIVERSARIO DE ICADE Y DE LOS DIPLOMAS DE HONOR

### *El Rector Magnífico de la Universidad Pontificia Comillas*

Conforme a la propuesta formulada por la Comisión del 50º Aniversario de ICADE, y en virtud del acuerdo adoptado por la Junta de Gobierno de esta Universidad, en su sesión del día 27 de septiembre de 2010, ha resuelto conceder el

### DIPLOMA DE HONOR

Que acredita la concesión de la Medalla del 50º Aniversario de ICADE

a D. Juan Velarde Fuertes  
a la Primera Promoción de ICADE (1960-1966)  
y a D. Benjamín Soto Nogueira

Madrid, 27 de octubre de 2010

El Rector

JOSÉ RAMÓN BUSTO SAIZ



## Palabras de agradecimiento

**SR. D. JUAN VELARDE  
FUERTES**



Sr. Rector Magnífico,  
Excm. Sra. Presidenta de la Comunidad de Madrid,  
Dignísimas autoridades,  
Señoras y señores.

Agradezco, más de todo lo que pueden imaginarse, esta medalla, y me apresuro a explicarlo. En mi vida docente, yo, desde que la había iniciado en 1947, había vivido sin libertad una exposición coherente de la economía española. Las diversas categorías docentes que había tenido en la Universidad de Madrid fueron las de ayudante de cátedra, a veces con economistas tan importantes como el profesor Olariaga, o de personalidades tan destacadas como José Miguel Ruiz Morales. La independencia no llegó más que parcialmente cuando conseguí ser profesor adjunto, precisamente con José Luis Sampedro. El margen de libertad aumentó, pero no tan ampliamente como yo hubiera deseado, porque el marco conceptual de Sampedro era el que era sobre la estructura económica. El profesor Torres me dio la oportunidad de ser encargado de curso, tras un conflicto con los alumnos sobre cómo se debía dar la docencia por parte de mi siempre amigo y admirado Piera Labra, pero el programa que se nos ofreció, conjuntamente al profesor Fuentes Quintana y a mí, no era exactamente el que hubiéramos querido implantar. Ambos estábamos muy influidos por esa obra notable que es *The Social Framework* de Hicks, pero el programa de Piera también era el que era, y no podíamos alterarlo esencialmente, aunque, por supuesto, algo hicimos. Sobre todo, logró avanzar más, Fuentes como ayudante de Zumalacárregui, con un

grupo selecto de alumnos de Economía Política en Derecho, y yo tuve que limitarme a comentar que por ahí tenían que ir las cosas en la recensión en De Economía, mayo-junio 1950, que hice de la publicación que entonces Fuentes preparó. Fui también encargado de cátedra, pero de Política Económica en la Sección de Ciencias Políticas. Me basé, y mis colegas comprendieron cuál era mi talante, como texto básico en el libro del Premio Nobel de Economía, Arthur Lewis, La Planeación Económica. Pero lo que yo quería explicar de Economía Española, y cómo contemplaba la cuestión, que manifestaba en mis polémicas con Gual Villalbí por su proteccionismo, o en mis puntos de vista sobre la política monetaria o la fiscal, tuvieron que reducirse a notas y artículos dispersos de investigación, a mi texto inicial en 1951, Sobre la Decadencia Económica de España y en 1961, en el ensayo Some Structural and Development Problems of the Spanish Economy, que se editó en Lund, en el tomo de homenaje al gran economista sueco Akerman.

Yo era también profesor en la Academia San Vicente Ferrer, ese núcleo inicial de lo que hoy es el Colegio Universitario Cardenal Cisneros, pero allí tenía que ceñirme a lo que en la Facultad se enseñaba y cómo se enseñaba.

Parecía que al haber ganado la cátedra de la Universidad de Barcelona en 1960, en el curso 1961-1962 yo podría desarrollar, ¡al fin! mi curso de Economía Española. Pero al llegar a ella me encontré con que, en el conjunto de las enseñanzas de economía española y economía mundial, ya existía un catedrático allí, Berini, quien me indicó que él quería seguir explicando economía española, a pesar de que lo que desarrollaba era muy criticado por los alumnos, y por tanto, que yo debería ocuparme de un curso de economía mundial. Comprendí que, como nuevo, y aunque los dirigentes estudiantiles Narcis Serra y Ernest Lluch me pedían que exigiese explicar economía española, y por cortesía a quien llevaba allí más tiempo, aceptaba no ocuparme de economía española una vez más.

Y en esto, en Madrid, quienes eran entonces los dirigentes iniciales de ICADE, ignoro cómo se les ocurrió, quizá por haberse desarrollado aquí en unas conferencias que causaron bastante ruido, y muy críticas con la política económica que se había llevado hasta 1959, me plantearon si aceptaba encargarme en el naciente ICADE de un curso de Economía Española. Vi el cielo abierto. Cambié el orden de mis clases en Barcelona. Yo salía de Madrid hacia la Ciudad Condal en tren los domingos por la noche. Desde muy temprano, después de dejar el equipaje en el Colegio Mayor San Jorge, me encerraba en la Facultad, que estaba entonces en la Plaza de la Universidad. Allí desarrollaba, cursos, seminarios, ampliaciones, debates, hasta el miércoles por la noche. Lo más que me pude acercar a nuestra economía fue un seminario, para construir la Contabilidad Nacional de Andorra, porque allí veíamos enlaces muy importantes, financieros sobre todo, con España. Pero nada más. Y el jueves y viernes, me incorporaba, ¡al fin!, a lo que quería, a desarrollar un curso de Economía Española.

ICADE, fue, pues, para mí, la culminación de un deseo. El recuerdo de lo que entonces explicaba ha quedado recogido en un texto preparado a partir de mis explicaciones, que en ICADE preparaban conjuntamente dos alumnos de entonces. Uno, el hoy catedrático y académico José Luis García Delgado; el otro, que se dedicó al cabo de cierto tiempo a la política, era Enrique Barón.

Ha pasado medio siglo. Un profesor siempre se siente juzgado, de manera muy estricta, por sus alumnos, y de inmediato no sabe qué calificación ha merecido. Por eso cuando he recibido la noticia de la concesión de esta medalla, tuve una íntima satisfacción, que ya no me puede quitar nadie: mi curso de Economía Española no había dejado mal recuerdo. De ahí que, en estos momentos, he de confesar que me siento orgulloso. ICADE, no sólo me dio la oportunidad de desarrollar sucesivos cursos de Economía Española, que luego continué en la Complutense, e incluso ahora mismo en el Colegio Universitario Cardenal Cisneros, sino que me distingue por ello. Y eso me hace recordar aquellas estrofas de ese colosal poema de Eliot que es Miércoles de Ceniza, y por eso quedo eternamente agradecido:

Aquí están los años que caminan por en medio, llevándose  
Allí los violines y las flautas, restaurando  
A través de una clara nube de lágrimas, los años. Restaurando  
Con nueva estrofa la antigua rima



## Palabras de agradecimiento

### SR. D. JESÚS SAINZ MUÑOZ, EN REPRESENTACIÓN DE LA PRIMERA PROMOCIÓN DE ICADE



Sr. Rector Magnífico de la Universidad Pontificia Comillas,  
Excma. Sra. Presidenta de la Comunidad de Madrid,  
Dignísimas autoridades,  
Antiguos alumnos, profesores y personal de la universidad,  
Señoras y señores.

Me resulta difícil expresar en pocos minutos los sentimientos y recuerdos que se acumulan en estos momentos; pero sin duda mis primeras palabras han de ser de agradecimiento y de recuerdo para mis compañeros y amigos de la 1ª Promoción de ICADE.

De agradecimiento por haberme designado para recibir esta distinción en vuestro nombre; afortunadamente los 50 aniversarios se cumplen solo una vez en la vida. Os doy las gracias y espero que mi intervención refleje los sentimientos que creo todos compartimos en estos momentos.

Y de recuerdo, con añoranza, por la ausencia de 14 compañeros que ya no nos acompañan y cuya memoria sigue viva entre nosotros: Pepe, Carlos, Manolo, Vicente, Luis, Ubaldo, Pablo, José Antonio, Joaquín, Pepe, Joaquín, Adolfo, Joaquín y Pedro. Vosotros sois también protagonistas de este reconocimiento y estamos seguros de que de alguna manera estáis presentes en este acto.

El 7 de octubre de 1960 se abrieron por primera vez las aulas del Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas, ICADE, con la presencia de algo más de 100 jóvenes estudiantes que respondimos a la invitación de la Compañía de Jesús, para

participar en un nuevo proyecto educativo, que respondía a las necesidades de la sociedad española en su conjunto, y más específicamente del mundo de la empresa.

En momentos en que la enseñanza pública no daba respuesta a las exigencias de una economía, que con el Plan de Estabilización en 1959 iniciaba un proceso de modernización y apertura después de 20 años de autarquía, los Jesuitas fueron, como en tantas ocasiones, adelantados en su tiempo.

Creo importante reconocer la labor que la Compañía ha venido desarrollando durante siglos en el terreno de la educación. Estamos en una casa buen ejemplo de ello: la sede del Instituto Católico de Artes e Industrias, ICAI, institución ya centenaria de reconocido prestigio que ha formado miles de ingenieros. Igualmente la Comercial de Deusto y ESADE en Barcelona, son instituciones de referencia en el terreno de la formación de líderes empresariales.

También creo necesario recordar que la Universidad Pontificia Comillas es una Universidad católica, que con sus valores ha contribuido a que nuestra sociedad sea cada vez más desarrollada, justa y fraterna.

Pero detrás de las instituciones están siempre las personas: ICADE no habría existido si no fuera por la visión, carisma y capacidad de liderazgo de su fundador, el Padre Andrés Sevilla, a quien –aparte de las palabras de nuestro sempiterno delegado de curso, Pepe López Franco–, solo me queda agradecer su presencia, imborrable, en nuestras vidas.

El Padre Juan Martín de Nicolás se responsabilizó de dar continuidad a la labor de Andrés Sevilla, y siempre los dos acompañados por un claustro de excelentes profesores que se incorporaron con ilusión y entusiasmo al proyecto. Sus merecimientos se reconocen hoy a través de la persona del Profesor Velarde, mi tutor, ejemplo de humanista dedicado a la investigación y a la cátedra.

Transcurridos 6 años, solo cincuenta de aquella centena de estudiantes terminamos los estudios de la Licenciatura de Derecho por la Universidad Complutense y de Administración de Empresas por ICADE. Era un grupo diverso en todos los sentidos –origen, edad, condición social, creencias– que compartimos una etapa inolvidable e irrepetible en nuestras vidas en este edificio cuyos singulares azulejos son un elemento importante de nuestra memoria visual. La convivencia de un grupo tan reducido hizo que se forjara un vínculo de amistad que se ha ido fortaleciendo con el tiempo.

Fuimos conscientes de ser parte de un experimento educativo de laboratorio, pero asumimos el riesgo del posible fracaso con cierta dosis de espíritu aventurero, sintiéndonos pioneros y protagonistas de un nuevo modelo de enseñanza universitaria que aglutinaba el estudio del derecho con las ciencias empresariales.



Esta formación tan amplia ha permitido que los integrantes de aquella promoción hayamos desarrollado nuestra actividad no solo en el mundo empresarial, sino también en el ejercicio de la abogacía, la administración pública, la política, la enseñanza universitaria, la literatura y las artes entre otras.

Este “experimento”, como lo llamaba antes, ha formado durante estos 50 años, gracias a la labor y esfuerzo de los jesuitas y de los profesores, a más de 17.000 personas –entre ellas 4 hijas mías– quienes con su actividad profesional han sido partícipes, y en muchos casos protagonistas, de los profundos cambios experimentados por la sociedad y la economía de nuestro país en este medio siglo. Es cierto que sin nuestra 1ª Promoción no habría existido ICADE, pero también lo es que las 49 promociones que nos han seguido han alcanzado el valor de la excelencia que se le reconoce a la institución.

El Padre Sevilla estaría hoy orgulloso.

Gracias, querida Presidenta, por acompañarnos en este acto de tan hondo significado para los más de 17.000 alumnos de ICADE.

Gracias, Rector, a la Universidad Pontificia Comillas, en nombre de todos los compañeros de la 1ª Promoción por esta medalla conmemorativa.

Muchas gracias.

## Palabras de agradecimiento

**SR. D. BENJAMÍN  
SOTO NOGUEIRA**



Sr. Rector Magnífico,  
Excma. Sra. Presidenta de la Comunidad de Madrid,  
Dignísimas autoridades,  
Señoras y señores.

Cumplo con el deber de agradecer la distinción que me otorga la Junta de Gobierno de la Universidad Pontificia Comillas en atención a los servicios prestados desde el ya lejano 9 de octubre de 1960 –sólo 5 días después del inicio de las clases de la 1ª Promoción de ICADE– hasta el día 31 de julio de 1999, fecha de mi jubilación.

Retengo en mi memoria el grato recuerdo de los prestigiosos PP. Jesuitas a cuyas órdenes trabajé y de quienes recibí inolvidables ejemplos de virtud y laboriosidad.

Menciono también a los ilustres profesores que han contribuido con su labor docente al prestigio de la Institución y siempre han tenido para mí grandes muestras de agradecimiento.

Desde aquel grupo inicial de los primeros 101 alumnos, en el transcurso de los 39 años de servicio, se han ido sucediendo numerosas promociones de estudiantes que han recibido de la sociedad prestigiosos reconocimientos.

Desde mi última condición de Jefe Superior Administrativo sigo sintiendo admiración por los logros de ICADE y agradezco las muestras de afecto y reconocimiento que muchos de aquellos estudiantes, hoy figuras notables de la Administración y de la Empresa, me han dispensado en muchas ocasiones.

No puedo menos de expresar también sincera gratitud a todos los compañeros que secundaron mi labor en Secretaría General, a quien agradecería aceptasen compartir conmigo esta distinción. Juntos, incluido el resto del personal de administración y servicios, puesto que todos hemos procurado, en el fiel desempeño de nuestro trabajo, contribuir al éxito de ICADE.

Siento también una inmensa deuda de agradecimiento a la Institución que ha ofrecido a mis hijos la oportunidad de alcanzar su promoción profesional que supera en mucho la modesta condición administrativa de su padre.

Reciba P. Rector mis más efusivas gracias por la inmerecida Distinción que hoy acojo orgullosamente.

He tenido en la vida grandes satisfacciones venidas de la mano de Dios, pero singularmente una de ellas merece ser resaltada: mis encuentros con los miembros de la Compañía de Jesús a la que he servido lealmente de todo corazón.

Hago sinceros votos y pido a Dios, al cumplirse el 50º Aniversario de ICADE, para que esta Institución continúe obteniendo grandes logros en su labor docente, contribuyendo así al bien de la Iglesia y prosperidad de España.

Por último, mi mejor recuerdo y gratitud para todos aquellos que nos han dejado a lo largo de este itinerario y que pertenecientes a los colectivos de profesores, alumnos y personal de administración y servicios, han contribuido a la posibilidad de esta celebración.

Muchas gracias.

#### IV.

## PALABRAS DE LA PRESIDENTA DE LA COMUNIDAD DE MADRID



EXCMA. SRA. D.ª ESPERANZA AGUIRRE GIL DE BIEDMA

Rector Magnífico,  
Excma. Sra. Consejera de Educación de la Comunidad de Madrid,  
Excmo. Sr. Alcalde de Las Palmas de Gran Canaria,  
Autoridades académicas,  
Señoras y señores.

Es para mí un motivo de satisfacción participar en este acto conmemorativo del 50 aniversario de la creación de ICADE, así como también recordar la valiosa aportación de esta institución universitaria a la vida social, económica y educativa de España en este último medio siglo, y, en consecuencia, expresar mi reconocimiento por la labor realizada.

Quiero que mis primeras palabras de hoy sean de felicitación. Felicitación a las autoridades académicas de la Universidad Pontificia Comillas por estos primeros cincuenta años del Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas, ICADE, que es uno de los centros universitarios de mayor prestigio de España.

Deseo también dar la enhorabuena a los profesores, alumnos y personal de administración y servicios que, con su trabajo, dedicación y esfuerzo a lo largo de estas décadas, han hecho que ese proyecto que surgió hace cincuenta años, sea hoy un modelo para la Universidad de la España del siglo XXI.

También doy mi enhorabuena a los galardonados con las medallas del 50 aniversario, representantes todos ellos de lo que tiene que ser la excelencia en la Universidad:

Doy la enhorabuena al profesor Juan Velarde, uno de los grandes economistas españoles, cuyas opiniones y análisis sobre la realidad son siempre sabios y acertados.

También felicito a todos los componentes de la primera promoción de alumnos de ICADE, que asumieron el reto de incorporarse a un centro de nueva creación, y dejaron un magnífico ejemplo a las siguientes generaciones. Una vez que abandonaron estas aulas universitarias, que antes lo fueron del colegio de Areneros, han contribuido y contribuyen con su trabajo, esfuerzo y alta preparación profesional a la modernización y el progreso de Madrid y de España.

Ha recogido la medalla, en representación de toda la promoción, mi amigo y colaborador Jesús Sainz, que es un buen ejemplo de brillante trayectoria profesional dedicada a aumentar el prestigio en el exterior de España y, ahora, de Madrid.

Quiero felicitar también a D. Benjamín Soto Nogueira, ya jubilado de su labor en la administración, que ha sido un ejemplo de lealtad a la Institución y de trabajador infatigable.

De forma muy particular quiero felicitar a la Compañía de Jesús por haber creado y regentado con inteligencia y acierto las dos instituciones que hoy tienen su sede en este edificio de Areneros. El Instituto Católico de Artes e Industrias (ICAI), desde 1908, y este Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE), que ahora cumple el primer medio siglo.

Quiero aprovechar esta ocasión para recordar al padre Ángel Ayala, el jesuita que, a principios del siglo pasado, más hizo por la creación del ICAI y del entonces Colegio de Areneros, y que, al final de sus días, casi centenario, llegó a ver el nacimiento de ICADE, que, en 1960, empezó a ofrecer, por primera vez en España, estudios que combinan las Licenciaturas en Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho.

Señoras y señores, a lo largo de cincuenta años ICADE se ha convertido en una institución universitaria que, según el espíritu fundacional de la Compañía de Jesús, ha sabido conjugar la excelencia académica y el compromiso con nuestra sociedad.

La inclusión en el programa de este acto inaugural de una conferencia sobre la reforma laboral de mi buen amigo Jerónimo Saavedra, alcalde de Las Palmas y que fue mi predecesor en el Ministerio de Educación, es buena prueba de ello.

Al fin y al cabo, las cuestiones referidas al mundo laboral, en un país con más de un 20% de desempleo son, parafraseando a Ortega, el tema de nuestro tiempo, y no pueden quedar al margen de la reflexión universitaria.

Precisamente la educación es una de las claves para dar la vuelta a la difícil realidad por la que hoy atraviesa España.

Para ello es necesario contar con una educación universitaria de calidad, que promueva el esfuerzo y el trabajo. Una educación que busque, premie y reconozca la

excelencia, y huya de la mediocridad. Una educación que suscite el pensamiento crítico. Una educación que forme a hombres y mujeres que busquen la verdad y que sean capaces de luchar contra las adversidades.

Una educación que valore la labor de los empresarios y emprendedores, porque son ellos quienes generan trabajo y bienestar. En el siglo XXI, la sociedad o es la sociedad de los emprendedores o renunciará al desarrollo y al bienestar.

Estos principios y valores que le pedimos a nuestra Universidad son los principios y valores de ICADE.

Por esta razón, al repasar la nómina de sus antiguos alumnos, se encuentran tanto excelentes profesionales como emprendedores que han colaborado al desarrollo de España y, por supuesto, de Madrid.

Eso es innegable. Cuando hace 50 años los primeros profesores iniciaron su tarea de formación a la primera promoción, España no era el país dinámico que es hoy.

En el desarrollo de nuestra economía y de nuestras empresas ha tenido mucho que ver la formación rigurosa y exigente que se ha dado en estas aulas universitarias. Una formación que ha ido siempre unida al compromiso cristiano con la dignidad humana.

Por todo esto, la Comunidad de Madrid ha querido reconocer la labor realizada por ICADE a lo largo de estas cinco décadas y el pasado 22 de octubre, el Consejo de Gobierno aprobó conceder la Gran Cruz del 2 de Mayo a la Universidad Pontificia Comillas, institución universitaria en la que ICADE se integró en 1978, cuando era Gran Canciller de la Universidad el por todos admirado y querido Padre Arrupe.

Señoras y señores, la emotiva disertación de D. José López Franco sobre los orígenes de ICADE nos ha permitido conocer el inmenso trabajo, talento y dedicación que los impulsores de este proyecto pusieron al servicio de la formación integral de los jóvenes con vocación jurídica y empresarial que han acudido a sus aulas.

Desde sus orígenes fue un proyecto revolucionario en el ámbito académico al permitir que universitarios dispuestos a asumir un programa muy exigente pudieran obtener, casi al mismo tiempo, una doble Licenciatura en Derecho y Económicas.

Ese espíritu innovador de sus fundadores sigue vivo en sus planes actuales y en sus proyectos para seguir creciendo.

Podemos confiar en que cada año nuevas promociones de licenciados de ICADE estarán preparadas para seguir modernizando la economía y las empresas españolas.

En la vida universitaria el tiempo se cuenta por siglos. Esta misma Universidad Pontificia Comillas es ya una institución centenaria.

Conmemorar, como estamos haciendo hoy, los primeros 50 años de ICADE es celebrar el inicio de un trabajo muy bien hecho y que goza del reconocimiento general.



ICADE es un símbolo de excelencia universitaria.

Estoy convencida de que las celebraciones de este cincuentenario servirán para reforzar la vocación de servicio a la sociedad y de excelencia académica que ha caracterizado a esta Casa desde que, una mañana de 1960, comenzaran las clases de Derecho y Empresariales con unos jóvenes dispuestos a trabajar duro para su formación como universitarios.

Muchas gracias.

V.

## PALABRAS DE RECTOR MAGNÍFICO



P. JOSÉ RAMÓN BUSTO SAIZ, S.J.

Excma. Sra. Presidenta de la Comunidad de Madrid,  
Excmas. Sras. Consejeras de Educación, Medio Ambiente, Vivienda y Ordenación del Territorio y Familia y Asuntos Sociales,  
Excmo. Sr. Alcalde de las Palmas,  
Dignísimas autoridades académicas,  
Antiguos alumnos y alumnas de ICADE y de la Universidad Pontificia Comillas,  
Señoras y señores,  
Amigos todos.

La celebración festiva de un aniversario ha de tener como ingrediente principal el agradecimiento. En este acto con el que inauguramos las celebraciones del cincuentenario del Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE), integrado desde 1978 en la Universidad Pontificia Comillas, bueno y justo será que comencemos dando dando gracias a Dios por estos 50 años de vida y de servicio que ha otorgado a ICADE y por habernos concedido a nosotros poderlo celebrar. Pero porque la acción salvífica del Dios trascendente es siempre inmanente, es decir que Dios nos otorga sus dones a través de sus creaturas hemos de expresar nuestro agradecimiento a Dios agradeciendo también a los hombres y mujeres que han hecho posible la existencia y el prestigio de ICADE durante estos cincuenta años.

En este acto inaugural del cincuentenario hemos querido recordar y agradecer su intuición y su labor de modo especial a los fundadores de ICADE. Sus orígenes se remontan al año 1956 cuando se comenzaron a impartir unos cursos de gestión

empresarial, en la residencia que los jesuitas tenían en la calle Zorrilla, bajo la dirección de D. Ignacio Díaz de Aguilar y D. Juan José Landecho. En los años cincuenta del siglo pasado algunas mentes lúcidas supieron prever las nuevas necesidades para los nuevos tiempos que se avecinaban para España. Atrás había quedado la autarquía obligada para nuestro país, consecuencia del bloqueo que siguió a la segunda guerra mundial. Europa había superado la catástrofe económica que había supuesto la guerra y algunos supieron barruntar que España iba a recorrer pronto el mismo camino. Para esta nueva etapa harían falta directivos de empresa y ninguna de las carreras universitarias que por entonces se impartían en España abarcaba los conocimientos necesarios para formar el futuro directivo de empresa. La Compañía de Jesús, que tenía experiencia de hacerlo en otros países, especialmente en Estados Unidos, y también en España con la Comercial de Deusto, en colaboración con grupos de profesionales y empresarios puso manos a la obra.

Enseguida se vio que no eran suficientes unos cursos nocturnos para postgraduados, que constituían el Seminario Técnico de Administración de Empresas. Había que convertir aquellas enseñanzas en estrictamente universitarias. Para ello durante el curso 1958-59 se efectuó el traslado del Seminario Técnico de Administración de Empresas a este edificio de la calle Alberto Aguilera, junto al ICAI, que ya llevaba más de cincuenta años de formación superior en las enseñanzas técnicas. El Seminario continuó impartiendo cursos nocturnos y en el curso 1960-61 se inició la sección matutina y universitaria. El 27 de julio de 1960 una Orden Ministerial había reconocido al Instituto Católico de Administración de Empresas como centro privado y otra del 2 de noviembre del mismo año lo adscribió, para los estudios de Derecho, a la Universidad de Madrid. Los estudiantes iban a obtener, pues, la licenciatura en Derecho por la Universidad de Madrid y un título propio de gestión empresarial otorgado por el mismo ICADE. Así nació la primera doble titulación de la universidad española que tantas veces y a veces tan mal ha sido copiada por otros.

Pueden considerarse fundadores el P. Ignacio Prieto, S.J., Provincial de Toledo; su primer director, el entonces jesuita, Andrés Sevilla, y su sucesor como director de ICADE desde 1964 el P. Juan Martín de Nicolás, S.J., a quienes ha recordado D. José López Franco, delegado de curso de la primera promoción, más tarde profesor y también vicerrector de nuestra Universidad.

Junto con ellos, otros muchos jesuitas y seglares iniciaron la aventura, quienes gracias a su intuición, esfuerzo, inteligencia y generosidad constantes hicieron posible el éxito. Junto a ellos queremos agradecer hoy su labor a los profesores de la primera hora, agradecimiento que hemos querido simbolizar en la entrega de la medalla del cincuentenario al profesor Juan Velarde que hasta bien recientemente ha seguido colaborando de tantas formas con ICADE. Entre los profesores de aquella primera hora se encontraba también el entonces jovencísimo profesor D. Jerónimo Saavedra

a quien hemos vuelto a escuchar hoy en estas aulas con deleite por su sabiduría y reconocimiento por su cercanía con nuestra institución.

Entre los fundadores es preciso expresar el agradecimiento de la institución también a los alumnos de las primeras promociones que se embarcaron en unos estudios nuevos impartidos por una institución que comenzaba, confiando en la tradición educativa de la Compañía de Jesús y en la calidad y relevancia social que iba a alcanzar lo que aún no existía. De ahí que nuestra Universidad haya querido homenajear hoy a los estudiantes de la primera promoción que fueron pioneros en sus estudios y que lo han seguido siendo en tantos aspectos de su ejercicio profesional.

Bien sabemos que una institución universitaria no la forman sólo sus investigadores, profesores y alumnos. Parte imprescindible de su buen funcionamiento es todo su personal de administración y servicios. Con su labor competente y eficaz tiene una deuda impagable la calidad, y aun la excelencia, de toda institución académica. Por eso hemos querido honrar también con la medalla del cincuentenario a D. Benjamín Soto, el administrativo de la primera hora en quien simbólicamente queremos reconocer la entrega personal y el buen hacer profesional de cuantos le han seguido desempeñando una labor que pasa más desapercibida cuanto más eficazmente se presta.

Entre los agradecimientos de los orígenes no puedo dejar de mencionar la colaboración de la Universidad de Madrid –entonces no se llamaba todavía Complutense– que adscribió el centro al comienzo y la de muchos de sus catedráticos que impartieron docencia en ICADE hasta que la normativa sobre incompatibilidades se lo impidió. Agradecemos también la generosidad de la Universidad de Deusto que desde el curso 1966-67 hasta su integración en la Universidad Pontificia Comillas en 1978 hizo posible la continuidad de ICADE, al acoger legalmente a nuestros alumnos como propios.

Desde entonces ICADE ha escrito una historia de servicio al mundo empresarial español, se ha caracterizado por ser fruto de la colaboración entre la Compañía de Jesús y grupos de académicos y profesionales capaces de percibir las necesidades de formación superior en el ámbito empresarial de nuestro país, de detectar las carencias del sistema universitario español y de disponerse con generosidad e ilusión a alejarse de la burocratización y dejadez tan frecuente entre nosotros en el mundo académico, para crear una institución solvente y prestigiada capaz de prestar un servicio relevante a la sociedad que ha ido ampliando continuamente sus actividades reconocidas socialmente con un prestigio siempre creciente.

Exponente de este reconocimiento social ha sido la reciente concesión el pasado día 21, a propuesta de la Consejera de Educación, D<sup>a</sup> Lucía Figar, por parte del Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid, de la Gran Cruz del 2 de mayo a la Universidad Pontificia Comillas en reconocimiento a la actividad formativa y de transmisión



de valores que la propia Comunidad ha resumido en cinco constantes: una presencia permanente y tenaz en el mundo de la enseñanza, una apuesta decidida por la enseñanza libre, una fe firme en la enseñanza integral, una preocupación social clara y decidida y un empeño en la educación personalizada. Como Rector de la Universidad y en nombre de toda la comunidad universitaria y también de cuantos forman la gran familia de la Universidad y de ICADE, Compañía de Jesús, familias, antiguos alumnos, empresas y despachos que colaboran con nosotros, y todos los amigos que nos aprecian y constituyen nuestro humus social quiero dar las más expresivas gracias a la Presidenta de la Comunidad de Madrid, a la Consejera de Educación y a todo el Consejo de Gobierno de nuestra Comunidad.

La concesión de esta Gran Cruz del 2 de mayo es para nosotros un acicate nuevo para continuar mejorando y profundizando en el camino hace cincuenta años emprendido. Pues la celebración de un aniversario además de agradecimiento debe incluir una mirada hacia el futuro. Dijo Hesiodo que una vida sin fiestas era como un camino sin posada. Celebrar una fiesta es reposar un momento para tomar nuevo impulso con el que afrontar el futuro de modo aún más decidido. La Universidad Pontificia Comillas e ICADE integrado en ella como uno de sus componentes más significativos se encuentran hoy perfectamente consolidados. Nosotros no tenemos que cambiar de política. Hemos de profundizar y ampliar la que hemos venido realizando desde hace décadas. Nos hemos caracterizado por una enseñanza práctica y atenta a las necesidades de la empresa y de la sociedad, alejada del academicismo estéril y de la burocratización, una formación integral de nuestros estudiantes, que además y antes de buenos profesionales queremos que salgan de la Universidad convertidos en buenas personas, buenos ciudadanos y buenos cristianos. Lo que implica un compromiso social con quienes han tenido menos oportunidades y han sido menos favorecidos. Cada uno de nosotros personalmente y también como institución, siguiendo el modo de estar en la Iglesia de la Compañía de Jesús, estamos preparados para servir a la sociedad, siempre abiertos al diálogo con los que tienen una concepción de la vida y su sentido distinta a la nuestra, con quienes piensan y sienten de modo diferente, pero a quienes reconocemos hijos de Dios como nosotros y con quienes nos sentimos llamados por ese mismo Dios, en quien hemos puesto nuestro corazón, a construir una sociedad mejor, más justa, más amable, más tolerante, más feliz y, por ello, más humana.

A lo largo del curso habrá oportunidades para reconocer y agradecer su labor y su aportación a algunos de quienes a lo largo de estos 50 años han trabajado en ICADE y por ICADE de modo excelente. Hoy lo hemos hecho sólo con los que fueron pioneros. También tendremos ocasión de reflexionar sobre el futuro y proyectarlo desde la innovación académica, el compromiso social y la excelencia, que han sido nuestras señas de identidad desde el principio. Pero para hacer posible ese futuro quiero invitar hoy a todos nuestros antiguos alumnos, muchos de los cuales habéis querido

estar aquí presentes o os habéis sumado escribiéndonos y excusando la asistencia, –os invito, digo– a intensificar vuestra colaboración para que nuestra Universidad avance por el camino emprendido de la formación de profesionales competentes en servicio de la sociedad española y, ya que vivimos en un mundo globalizado, de toda la humanidad.

Os reitero a todos nuestro agradecimiento por vuestra presencia y vuestro apoyo a ICADE y os doy las gracias por vuestra atención.







## **Acto Central de Conmemoración del 50° Aniversario de ICADE**

8 de marzo de 2011





## I.

# BIENVENIDA DEL RECTOR MAGNÍFICO



P. JOSÉ RAMÓN BUSTO SAIZ, S.J.

Alteza Real,  
Sr. Ministro de Educación,  
Rvdo. P. Vice-Gran Canciller,  
Autoridades académicas,  
Presidente y Patronos de la Fundación Universitaria Comillas-ICAI,  
Presidentes de las Asociaciones de Antiguos Alumnos de ICADE,  
Profesores y Personal de Administración y Servicios,  
Antiguos alumnos,  
Señoras y señores.

Quiero, en primer lugar, dar la bienvenida a esta Universidad Pontificia Comillas a S.A.R. el Príncipe de Asturias y expresarle el profundo agradecimiento de nuestra comunidad universitaria, de la Compañía de Jesús y de nuestros antiguos alumnos por haber aceptado nuestra invitación para presidir este acto de celebración del cincuentenario de ICADE. Una visita que continúa una ya larga tradición de cercanía y aprecio de la Casa Real por nuestra labor educativa que se inició hace hoy exactamente 92 años cuando Su Majestad el Rey Alfonso XIII visitó en esta misma casa el Instituto Católico de Artes e Industrias (ICAI), a los diez años de su inauguración.

Nuestra bienvenida y nuestro agradecimiento también para el Sr. Ministro de Educación y para cuantas autoridades y amigos han querido acompañarnos mostrándonos así su consideración.

La celebración festiva de un aniversario ha de tener como ingrediente principal el agradecimiento. En este acto, además de dar gracias a Dios por estos 50 años de vida y de servicio que ha otorgado a ICADE y por habernos concedido a nosotros poderlo celebrar, queremos recordar y agradecer la aportación de todas las personas, jesuitas y seculares, que iniciaron primero y continuaron después esta aventura de formación universitaria. La intuición y la inteligencia de quienes la iniciaron unida a la dedicación y la generosidad de quienes vinieron después han hecho posible el éxito.

Entre todos aquellos a los que ICADE tanto debe la Junta de Gobierno de la Universidad, a propuesta de la Comisión Gestora para la celebración del quincuagésimo aniversario acordó recientemente distinguir de modo especial con su agradecimiento, haciéndoles entrega de la Medalla del cincuentenario, a D. José Ferrandis y a los PP. Antonio Arroyo, S.J. y José María Díaz Moreno, S.J. por haber dedicado su vida a ICADE. Los tres han sido durante buena parte de este medio siglo profesores, en concreto y respectivamente de Derecho Civil, Gestión Financiera y Derecho Canónico. Los tres han ocupado cargos de dirección y gestión académica. Pero, sobre todo, los tres han entregado su vida profesional a la institución, han sido reconocidos como maestros por muchas generaciones de estudiantes y han sabido granjearse el aprecio y el reconocimiento de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Entregamos también la medalla al Club Empresarial ICADE, un grupo de antiguos alumnos que desde hace unos años se han asociado con el objetivo de apoyar a las nuevas generaciones de ICADE facilitándoles su inserción en el mundo empresarial. Otorgando estas distinciones, la Universidad quiere agradecerles, en primer lugar a ellos, cuanto ICADE les debe, pero también quiere expresar con esta entrega de medallas el agradecimiento a cuantos a lo largo de este medio siglo han hecho posible lo que hoy es ICADE y la Universidad Pontificia Comillas.

No me corresponde a mí, como Rector, poner de relieve lo que ICADE ha significado y significa en la actualidad para la formación universitaria española en el ámbito de las ciencias empresariales y jurídicas, y lo que ha supuesto y supone para el desarrollo empresarial de nuestro país. Es posible que me dejara llevar por el afecto y quizá no fuera objetivo. Por tanto, no lo voy a hacer. Pero hemos pedido a D. Carlos Espinosa de los Monteros, antiguo alumno de la primera promoción, más tarde también profesor y en la actualidad patrono de la Fundación Universitaria Comillas-ICAI que se encargue de hacerlo. Ya desde ahora quiero agradecerle en nombre de todos, además de sus palabras, que luego pronunciará, su aprecio y la desinteresada ayuda que nos presta desde la Fundación.

Pero probablemente sí me corresponde exhortar a los miembros de la comunidad universitaria y, de modo especial, también a sus antiguos alumnos a continuar manteniendo en el futuro el fuego sagrado que ha ardido desde su origen en el hogar de ICADE, que son las señas de identidad de nuestra Universidad en su conjunto.

Y aquí el afecto no es un inconveniente sino una garantía. Me refiero, en primer lugar, a la excelencia académica. Ésta ha de ser el santo y seña de la formación impartida en nuestra Universidad, fruto de una especie de conspiración de todos, profesores, alumnos y también el personal de administración y servicios. Para nuestra concepción, la excelencia académica no merecería tal nombre si no va acompañada y se sustenta en una formación integral que hace de nuestros alumnos no sólo buenos profesionales sino buenas personas, buenos ciudadanos y buenos cristianos. La honestidad en el ejercicio profesional, la lealtad, la abnegación y el amor en la vida familiar, el compromiso social y también político y la conciencia cristiana son elementos por los que, desde lejos, se dejan distinguir quienes han sido nuestros alumnos, y estamos orgullosos de ello. Y finalmente creo nuestra historia es testigo de que nos hemos distinguido siempre por la cohesión y sentido de pertenencia interna de donde han brotado la tenacidad y la constancia para superar las dificultades. Os invito a perseverar en estas cualidades. Gracias a ellas ICADE puede encarar con confianza su segundo cincuentenario, así como la Universidad en su conjunto camina ya con paso firme por su segundo centenario.

Muchas gracias por su atención.





## II.

# CONCESIÓN Y ENTREGA DE LA MEDALLA DEL 50º ANIVERSARIO DE ICADE Y DE LOS DIPLOMAS DE HONOR

### *El Rector Magnífico de la Universidad Pontificia Comillas*

Conforme a la propuesta formulada por la Comisión Gestora del 50º Aniversario de ICADE, y en virtud del acuerdo adoptado por la Junta de Gobierno de esta Universidad, en su sesión del día 31 de enero de 2011, ha resuelto conceder el

## DIPLOMA DE HONOR

Que acredita la concesión de la Medalla del 50º Aniversario de ICADE

**al P. Antonio María Arroyo Rodríguez, S.J.  
al P. José María Díaz Moreno, S.J.  
a D. José Ferrandis Vilella  
y al Club Empresarial ICADE**

Madrid, 8 de marzo de 2011

El Rector

JOSÉ RAMÓN BUSTO SAIZ



## Palabras de agradecimiento

**SR. D. MIGUEL  
FERRANDIS TORRES,  
EN REPRESENTACIÓN  
DE LOS  
HOMENAJEADOS**



Alteza Real,  
Rector Magnífico,  
Sr. Ministro,  
Dignísimas autoridades,  
Señoras y señores.

Constituye un honor para nosotros recibir esta medalla que se añade a la emoción de celebrar el 50 aniversario de ICADE, de nuestro ICADE, del ICADE del que uno de los tres fue Rector, los otros dos fueron Decanos y, sobre todo, los tres, durante casi medio siglo, hemos sido profesores de ICADE.

La Junta de Gobierno de la Universidad ha tenido a bien distinguirnos con esta concesión que nos honra, pero sin que hasta ahora se nos hubiera explicado el porqué de esta distinción. Sean cuales sean los méritos que hayan visto en nosotros, permítanme el atrevimiento de imaginar que, como la Magdalena, hemos recibido la gracia *por haber amado mucho*. Por una vez, permítannos presumir de que hemos amado mucho esta casa, hemos amado intensamente a quienes han sido alumnos y alumnas de esta institución y hemos amado apasionadamente nuestra vocación docente.

La vocación docente es un llamamiento imperioso a buscar la sabiduría, y a enseñar a otros la verdad y la belleza conocidas y el modo de buscar las ignoradas. Por amar tal vocación, los docentes se conforman con el precario bienestar material que este oficio suele acarrear. Pero aspiran a la gloria incomparable de crear, de descubrir, de enseñar a otros, lo que les da una categoría más estimable. Como se ha dicho, el investigador raído, el escritor famélico y el maestro sin categoría social son, en realidad y ante la historia, la verdadera *aristocracia de la tierra*.

A esa vocación, concretada por cada uno de nosotros ya en el *Derecho Civil*, ya en el *Derecho Canónico*, ya en las *Ciencias Económicas y Empresariales*, hemos dedicado gustosamente nuestra vida profesional.

Aquí nos encontramos por haber amado mucho. No es otro el orgullo de estos veteranos en este día emocionante. Aunque a algunos de los presentes les cueste imaginarnos cuando aquel *Instituto Católico de Administración de Empresas* iniciaba su andadura, en aquellos años pioneros de nuestro ICADE éramos unos treintañeros que consagramos a esta casa todo nuestro empeño, o como hubiera dicho nuestro Padre Ignacio, nuestra libertad, memoria, entendimiento y voluntad.

Con la satisfacción con que los mayores de la familia ven a las siguientes generaciones abrirse paso en la vida, así nos sentimos nosotros, honrados por haber participado en esta aventura que en sólo cincuenta años ha puesto una institución universitaria en lo más alto de la consideración académica y profesional, hasta haber afianzado una auténtica imagen de la marca "ICADE", adelantándose a la preocupación por la excelencia que, con buen criterio, se ha convertido en la aspiración de la Universidad.

Los padres Díaz Moreno y Arroyo quieren expresar públicamente que, al recibir esta medalla, se sienten representantes de tantos jesuitas que con su dedicación han hecho de ICADE lo que es, y muy especialmente los padres Ezcurdia, Just y Landecho, que tanto contribuyeron a la configuración de ICADE.

El profesor Ferrandis quiere manifestar que no hubiera podido realizar su vocación sin el apoyo y la comprensión de su esposa, que pasó todos aquellos años tarareando por lo bajito ese bolero que dice "el tiempo que te quede libre, si te es posible, dedícalo a mí"...

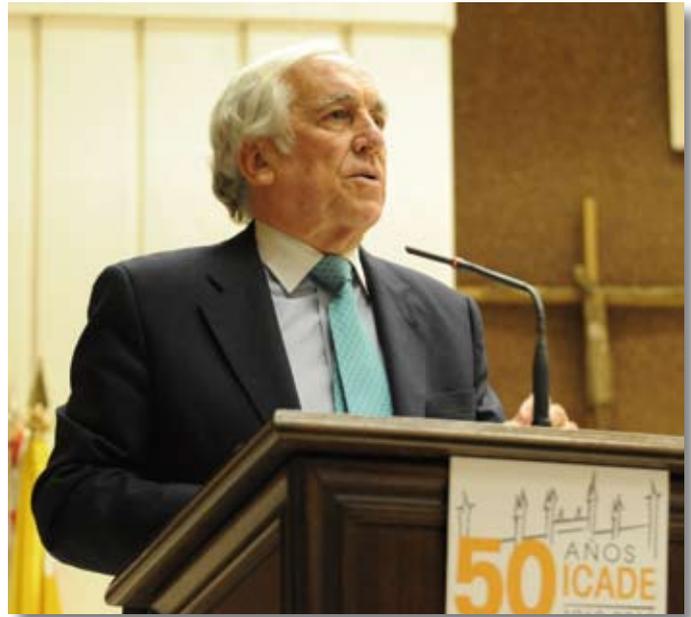
Es una gran satisfacción, asimismo, que la medalla del 50 aniversario recaiga también en el Club Empresarial ICADE, en el que destacados antiguos alumnos nuestros mantienen una relación más estrecha y fecunda entre ellos y con la institución, continúan la labor de las facultades mediante actividades de formación permanente y potencian el espíritu emprendedor. Con el liderazgo, primero, de la Profesora Peralta, y ahora, de Jesús Sainz, el Club Empresarial constituye una auténtica demostración viva de la iniciativa y el espíritu que ICADE ha querido siempre despertar en sus alumnos.

Para terminar, imaginamos que alguno de estos jóvenes profesores, que hoy nos acompañan, celebrará en su día el primer centenario de ICADE, al igual que a nosotros nos ha sido dado poder celebrar este 50 aniversario. A ellos, a los alumnos y alumnas de hoy y del futuro, a los retos que nuestra querida Universidad afronta con rigor y entusiasmo, dedicamos esta medalla, como le hemos dedicado nuestras vidas. Siendo nuestra Universidad una Institución de la Compañía de Jesús, podemos asegurar que lo hemos intentado hacer siempre a mayor gloria de Dios.

Muchas gracias.

### III.

## “LA APORTACIÓN DE ICADE AL DESARROLLO EMPRESARIAL DE ESPAÑA”



SR. D. CARLOS ESPINOSA DE LOS MONTEROS  
Y BERNALDO DE QUIRÓS

Alteza Real,  
Sr. Rector Magnífico,  
Sr. Ministro,  
Dignísimas autoridades,  
Señoras y señores.

He recibido el alto honor de ser quién en representación de los profesores y alumnos de esta Universidad, en la que fui ambas cosas, os dirija unas breves palabras.

En primer lugar, para agradecerlos por honrarnos con vuestra presencia en un acto tan entrañable para nosotros como es la celebración de nuestros primeros cincuenta años de vida de ICADE. Muchas gracias Alteza.

Pero también pretendo aunque sea muy brevemente, dejar constancia de lo que ha sido la contribución de ICADE al desarrollo y progreso empresarial en España.

En efecto se cumple ahora medio siglo del inicio de la enseñanza en la Universidad de Madrid de las llamadas Ciencias empresariales.

Hasta esa fecha el estudio de Administración de empresas había estado reservado a las llamadas Escuelas de Comercio de donde salían los Peritos y Profesores Mercantiles quienes por décadas habían venido aportando sus conocimientos a la gerencia y dirección de las empresas españolas. Pero, salvo en la Comercial de Deusto y en ESADE, que iniciaba casi simultáneamente sus pasos en Barcelona, no se ofrecía a los

universitarios españoles la oportunidad de estudiar una carrera en la que se pudiesen aprender las disciplinas necesarias para dirigir una empresa.

Fue de nuevo la Compañía de Jesús, los Jesuitas, quien, como en Deusto y Barcelona, tomó la decisión de ofrecer a la sociedad una nueva carrera, con una doble titulación de Derecho y Ciencias Empresariales, en las instalaciones de este antiguo colegio de Areneros de Madrid, que se había trasladado para entonces, a su actual ubicación en Chamartín.

En octubre de 1960, un centenar largo de estudiantes básicamente madrileños, andaluces y gallegos, que habíamos terminado el llamado curso preuniversitario nos matriculábamos en una nueva carrera que habría de durar seis años, una aventura llamada ICADE.

A la sombra del ya por entonces muy acreditado ICAI que cumplía cincuenta años de enseñanza universitaria formando ingenieros electromecánicos, nacía el Instituto Católico de Dirección de Empresas (ICADE), reconocido como Centro privado mediante una orden ministerial de finales de julio, y adscrito en cuanto a los estudios de Derecho a la Universidad Complutense de Madrid, a la que tendríamos que acudir a examinarnos para obtener la Licenciatura de Derecho, mientras que la de Dirección de Empresas nacía sin el marchamo de título oficial.

Después y como consecuencia de los distintos cambios y reformas académicas ICADE quedó adscrito a la Universidad de Deusto para ser finalmente, a finales de los años setenta, integrado en la Universidad Pontificia Comillas desdoblándose finalmente en dos Facultades: la de Derecho y la de Ciencias Económicas y Empresariales.

Volviendo a los orígenes de ICADE hay que rendir homenaje a quien era entonces el Provincial de los Jesuitas, Ignacio Prieto S.J. y sobre todo a quién recibió el encargo de poner en marcha la idea y fue su principal impulsor, el jesuita Andrés Sevilla, un hombre de gran capacidad e inteligencia que diseñó los planes de estudio tras conocer cómo funcionaban las Universidades Americanas, entre ellas Georgetown donde V.A. cursó sus estudios, y fue también el motor e impulsor de este nuevo Centro.

Hace cincuenta años, en 1960, España estaba atravesando la peor crisis económica desde la Guerra Civil y probablemente la más grave hasta la actual. Había sido necesario poner en marcha un Plan de estabilización para ordenar una economía anquilosada y profundamente desequilibrada y que a partir de entonces iba a abrirse al exterior aceptando por primera vez ciertas dosis de competencia.

España iniciaba, quizás sin ser plenamente consciente, un gran proceso de modernización y de lenta aproximación y armonización con los demás países del mundo libre. Ese proceso iba a necesitar de nuevos políticos y nuevos gestores jóvenes, quiénes con ideas más modernas pudiesen en décadas sucesivas ir aproximando a nuestro país a la realidad política y económica imperante en el mundo occidental.

ICADE nació con vocación y voluntad de innovación en el mapa universitario español y ha seguido por esta vía acomodándose a las necesidades de cada época. Siempre tuvo un aire de carrera nueva y una filosofía de que las carreras han de ser respuestas a la evolución de las profesiones y las demandas del mercado, siendo prueba de ello las sucesivas titulaciones que con el tiempo fueron apareciendo, bajo el paraguas común de la marca ICADE.

Nació pues en un momento muy oportuno, pues como señalaría poco después el Informe del Banco Mundial iban a ser necesarios en la siguiente década más de veinte mil directivos de empresa con adecuada formación.

El fuerte desarrollo de la economía española en los años sesenta requería, en cantidades crecientes, profesionales y directivos empresariales formados en las disciplinas económicas, jurídicas y empresariales capaces de liderar la transformación de nuestro país en un ambiente de progresiva competencia y apertura internacional.

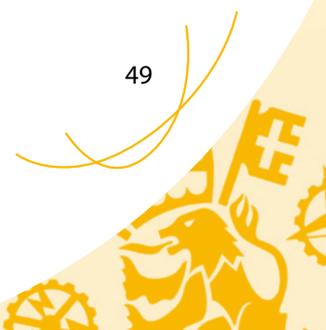
Por eso los pertenecientes a las primeras promociones que terminábamos en la segunda parte de la década de los sesenta tuvimos la fortuna de no tropezar con ninguna dificultad para colocarnos, cosa que ha seguido ocurriendo, casi sin excepción, a los licenciados en las décadas posteriores.

Gran parte del mérito en el éxito de ICADE correspondió al profesorado cuyo nivel se cuidó mucho desde el principio. Los de la primera promoción tuvimos un elenco de profesores excepcionales, tanto catedráticos de la Universidad como jóvenes adjuntos y ayudantes de cátedra que con el paso de los años destacarían en sus respectivos campos.

La brevedad de esta intervención no permite ser exhaustivo pero es necesario rendir un recuerdo a figuras de la abogacía que fueron nuestros maestros como Ursicino Álvarez, Juan Iglesias, Ruíz Giménez, Sánchez Agesta, Aguilar Navarro, Mariano Puigdollers o Juan del Rosal, o los más jóvenes entonces, como Luis Díez Picazo, Alfonso Padilla, Alejandro Nieto, Jerónimo Saavedra, Fernández Galiano, Marcelino Oreja o Alejandro Muñoz Alonso.

En el área económica y empresarial tuvimos la fortuna de aprender de catedráticos de la talla de José M<sup>a</sup> Fernández Pirla, de Juan Velarde, de Angel Vegas, de Gonzalo Arnaiz, de Emilio Figueroa, de Fernández Peña o de Rivero todos ellos, recordados por su dedicación y entrega a la enseñanza y por habernos abierto los ojos a disciplinas nuevas y apasionantes.

Y finalmente entre los jesuitas además de Andrés Sevilla recordamos con mucho afecto a Juan Martín de Nicolás que le sustituyó en la Dirección de la Universidad y a otros profesores como Carlos Landecho, Miguel Llombet Baselga, Garay o Marzal. De todos ellos aprendimos una cierta manera de pensar y abordar la vida que ha constituido sin duda una señal de identidad para cuantos estudiamos aquí.



Porque en ICADE, además de recibir una sólida y exigente formación universitaria, se nos inculcaron valores morales de los que todos a lo largo de nuestras carreras profesionales tuvimos que echar mano en algún momento de nuestra vida. La calidad de nuestros profesores y de nuestros compañeros de estudios nos ha permitido desarrollar un muy positivo orgullo de pertenencia. Sin llegar a ser una casta, los ICADES nos sentimos un grupo con señas de identidad propias.

No se mencionan por imposible los muchísimos y muy buenos profesores que a lo largo de este medio siglo han impartido clase en el Instituto pero ellos, como los cerca de 10.000 alumnos que hemos salido licenciados en estos cincuenta años podemos sentirnos un poco corresponsables del prestigio alcanzado por nuestro ICADE.

En efecto los titulados universitarios de ICADE ocupan desde hace años el primer puesto entre los preferidos por los departamentos de reclutamiento y recursos humanos de las empresas españolas. Pero además, la realidad es que el tejido empresarial español en la actualidad está lleno de personas que estudiaron en esta Universidad y que ocupan hoy, han ocupado y ocuparán puestos de responsabilidad en multitud de grandes, medianas y pequeñas empresas españolas.

No son pocos también los que decidieron emprender, crear y dirigir sus propias empresas y son ya legión los que, más atraídos por el Derecho que estudiaron, optaron por las oposiciones a los Cuerpos Superiores de la Administración del Estado (Notarios, Jueces, Técnicos Comerciales del Estado, Diplomáticos, Abogados del Estado) o prefirieron el ejercicio y la práctica de la abogacía en los mejores bufetes españoles y extranjeros.

En definitiva en estos años la contribución a la mejora del capital humano de España ha sido no solo pionera sino también muy significativa y exitosa. Aportación que no se limita al campo educativo sino que ha tenido también su plasmación en otras actividades intelectuales y creativas como han sido la revista trimestral ICADE con más de cien números publicados en las que han colaborado las mejores firmas del mundo económico, jurídico y empresarial español, o la creación hace unos años del Club Empresarial hoy premiado y desde donde se alienta y, apoya y participa en iniciativas de creación de empresas.

No resulta pues, exagerado, a mi juicio, el calificar de brillante la singladura de ICADE cuando, al cumplir sus primeros cincuenta años de vida, los que tuvimos la fortuna de empezar ahí nuestros estudios comenzamos a retirarnos de la vida activa, seguros y convencidos de que los que vienen y vendrán detrás serán mejores y seguirán contribuyendo, gracias a la formación recibida en sus aulas, al crecimiento y la mejora de nuestra economía, nuestras empresas y nuestro país.

¡Larga vida a ICADE!

#### IV.

## PALABRAS DEL MINISTRO DE EDUCACIÓN



SR. D. ÁNGEL GABILONDO PUJOL

Alteza Real,  
Sr. Rector de la Universidad Pontificia Comillas,  
R.P. Vice Gran Canciller de la Universidad,  
Señores Vicerrectores,  
Sr. Decano y Sra. Decana,  
Sra. Secretaria General,  
Presidente, miembros del Patronato, autoridades, catedráticos, profesores...;  
En definitiva, queridos amigos y queridas amigas.

Un alto honor... Alteza su presencia es un estímulo y un reconocimiento para esta institución, para la educación, para la universidad, que en cada ocasión agradecemos muy singularmente.

Es un honor poder participar en la conmemoración de estos 50 años de la fundación de ICADE. Se trata de una fecha relevante para la historia del sistema universitario español. Entre otros aspectos, por ser el primer centro que ofreció esta doble titulación: derecho-ciencias empresariales, hablaba ahora de administración de empresas, actualmente plenamente integrados en el Espacio Europeo de Educación Superior, comprobamos la relevancia de estas iniciativas innovadoras que combinan títulos específicos en unos mismos estudios, o que suman esfuerzos de distintos centros universitarios.

Hoy se ha consolidado como el programa más reconocido de títulos, lo que en su día fue una iniciativa profundamente innovadora y con una formidable visión.

También respondió, anticipadamente a su tiempo en otros aspectos, como en saber combinar la relevancia que siempre ha dado a lo que hoy llamamos empleabilidad, con una formación integral y humanística.

Efectivamente, la primera pretensión de los fundadores de ICADE era formar líderes y directivos que compaginasen una formación técnica de calidad, con una determinada conciencia social. Hoy hablamos, con razón, de responsabilidad social, un modo de responder, un modo de dar respuesta. Esto es coherente con la concepción de la economía como una ciencia social, como una ciencia humana, y no como una tecnología o una ciencia exacta.

Hemos de situar la educación en el corazón de la economía. ICADE como centro universitario contribuye a completar una oferta universitaria enriquecedora y plural en conjunción con todo el sistema. Pero una Universidad no es sin más una proliferación de especialidades.

Al mismo tiempo, a la vez que valoramos los matices que aporta su ideario, debemos reconocer numerosos espacios comunes, especialmente en lo que respecta a la labor educativa y a todo lo que está en relación a la educación para la paz. Su aportación a una sociedad crítica, plural y especialmente, su énfasis en superar visiones tecnocráticas y concepciones individualistas.

Ciertamente el conocimiento es decisivo, pero el conocimiento sin valores es insuficiente, y puede resultar infecundo. Esto, lo decimos aquí en una casa que siente esto como una señal de su identidad. Por eso, frente a una sociedad de ajetreo desesperante, con el trajín de las noticias, la prisa permanente, la precipitación interesada, el hecho de que todo ha de venir urgente, que es una forma de decir que nada es urgente... ¿que es lo que merece la pena entre tanto ruido ensordecedor? Ya en algunos sectores parece que no hay tiempo, ni para aprender... y así crecen quienes no dudan, quienes se lo saben todo, quienes se las saben todas, quienes no están dispuestos a dejarse decir algo, quienes se creen saber todo y mejor que los demás, por eso hoy celebramos, conmemoramos, es decir, tenemos una memoria compartida, un tiempo... el tiempo de cuando había tiempo. Es decir, cuando nos dábamos tiempo para lo realmente importante. Y lo conmemoramos diciéndolo y lo reiteramos, y lo decimos públicamente... merece la pena formarse.

Reivindicamos el conocimiento, la ciencia, la investigación, pero no cualesquiera, indiscriminados, sino aquellos que nos hacen mejores. Que proporcionan bienestar, equidad, excelencia, en definitiva, aquellos conocimientos y valores que procuran un mundo más justo y más libre.

La educación es la pequeña rebeldía que reclama un tiempo algo distinto, un tiempo que nos damos, como señala von Humboldt, para la soledad y para la libertad... un tiempo de estudio, de reflexión, de pensamiento, de análisis un tiempo

para la recreación. ¿Habrá un tiempo en nuestra precipitada sociedad para esto? Un tiempo para desarrollar la propia capacidad de juicio y la formación. Para atrevernos a formar y exponer juicios propios. Hemos de poner en nuestra formación toda nuestra vida, y toda nuestra persona y no limitarnos a considerar los problemas como meramente intelectuales o como meramente técnicos. En cada decisión científica, investigadora, docente estamos eligiendo también qué mundo queremos y quiénes deseamos ser. Es más, estamos haciéndolo, construyéndolo, recreándolo, recreándonos... de ahí que las decisiones, como nuestras palabras, han de ser muy cuidadas y muy ajustadas. No solo certeras, también justas. Hoy hemos visto que la sabiduría no es un mero acopio de conocimientos. Si tenemos perspectiva histórica, creo que podemos reconocer la destacada evolución de esta institución educativa, y de aquellas que la precedieron ya que han sabido abrirse a la sociedad, convergiendo y cambiando con ella... y afortunadamente, dejando atrás antiguos conflictos. Así al igual que la Universidad Pontificia Comillas se abrió aún más a las sociedades del momento en que se instala en Madrid y amplía su base estudiantil, lo mismo que ha sucedido con ICADE desde sus orígenes, además con la rápida incorporación de alumnas en sus aulas. En 1962 se incorporaron las primeras alumnas, y hoy día internacional de la mujer, 100 años de sustitución, 100 años hace también que una mujer se matriculó por primera vez en una universidad. Hoy son mayoría, la presencia de las mujeres es mayoritaria pero aún queda mucho por hacer. Y queda por hacer en toda la sociedad y muy singularmente en un mundo con tanta miseria, ignorancia y desigualdad.

Otro aspecto que cabe destacar de la trayectoria de ICADE es su estrecha relación con el contexto productivo, en parte derivada de la trayectoria anterior de ICAI, que como tuvo un tardío reconocimiento oficial de sus títulos (hasta el 50 no fueron oficiales los de ingenieros) se ve obligado a buscar directamente el reconocimiento como ha sido dicho, no solo en otros ámbitos universitarios, sino un reconocimiento muy importante, el reconocimiento de la sociedad, el reconocimiento de los mercados, el reconocimiento de que la calidad es un valor determinante de éxito. Pero siempre lo han hecho con carácter emprendedor y actualmente necesitamos reorientar esta intensa vinculación para influir en el cambio de un paradigma productivo, para lograr lo que sea más sostenible, más sostenido. Pero la universidad, y aquí lo hemos aprendido y aquí también lo reconocemos, no debe ignorar las demandas y las necesidades de la sociedad. ¿Cómo llegar a esto? Para empezar, con el principal legado de toda institución educativa: los estudiantes. ICADE ha aportado a la sociedad exitosos profesionales y empresarios, también destacadas vocaciones públicas de diversa posición política: Subsecretarios, Secretarios de Estado, Directores de organismos públicos, parlamentarios, incluso un presidente del Congreso y otro del Parlamento europeo. Profesores, numerosos integrantes de los principales cuerpos superiores de funcionarios del estado. Es decir, una institución pública que ha generado una enorme voluntad de formación pública, una institución privada que ha pensado en lo público, con una dimensión social.

No es exagerado reconocer que a través de sus egresados ICADE ha contribuido a impulsar nuestra economía y a consolidar nuestra democracia, por eso, en nombre del sistema educativo, no sólo les felicito sino que les agradezco su labor.

La educación es la mejor herramienta para vertebrar una sociedad de ciudadanos libres quienes a través de la formación y de la educación pueden desarrollar su proyecto vital, ejercer en todo su alcance su condición de ciudadanos, educa toda la sociedad, solemos decir y hacemos bien en decirlo... forma a toda la sociedad, es verdad... con su actitud, con su comportamiento, con sus valores, pero hoy en este contexto me gustaría añadir algo más... no es adecuado no implicarse uno mismo en esta tarea, amparándose en algo así como que a él le tienen que educar, como si aquello que es de todos no fuera propiamente de nadie. De todos no quiere decir de ninguno, de todos quiere decir de todos y cada uno de todas y cada una, por eso a uno no simplemente se le educa, uno se educa. Hay que educarse, si es tarea de toda la sociedad, en efecto, pero hoy también deseo añadir y reconocer lo que ustedes han hecho por ustedes mismos. Añadir que nos educamos a nosotros mismos. Hemos de enmendar y de superar nuestras carencias del saber a través de nuestra propia actividad. Hablemos por tanto de este educar recíproco de este trabajo conjunto y este, yo les propongo hoy un pequeño programa de innovación social que es: empecemos a escucharnos y a comprendernos, pensemos cada uno como pensemos en un espacio común. ¿Para qué es uno propiamente educado si no? Aquel que está preparado cordialmente para procurar entenderse con los demás, esta es una persona educada, aquel que esta preparado para llegar a generar un espacio común, un espacio cordial y un espacio de acuerdo. Así que más educación de calidad y para todos y para todas, esta es nuestra ambición, una visión integral de la educación y del proceso educativo, desde la educación infantil hasta la educación a lo largo de la vida.

Termino, por tanto diciéndoles que hoy en este reconocimiento a ICADE a la Universidad Pontificia Comillas, también hacemos un compromiso todas las universidades públicas, privadas y de la iglesia, son parte importante de un proyecto común, completando la oferta y ofreciendo uno de los rasgos más valiosos de nuestra sociedad: la pluralidad.

Hoy que sabemos que la universidad no es una proliferación de especialidades es de justicia reconocer la influencia de esta institución en la historia de la educación de nuestro país y las grandes aportaciones que ha hecho también para que sea concebida como un bien público. Universalización y equidad junto con calidad y excelencia son los ejes de nuestro sistema educativo pues no puede haber excelencia sin calidad y viceversa.

He comprobado que ustedes hablan bien de sustitución, y tienen buenas razones para hacerlo, pero ello es también una razón de su prestigio. Así que además de ser verdad, les aseguro que es muy eficaz. Por lo tanto me gustaría finalizar reconociendo

y agradeciendo, sinceramente, la labor de todos los profesionales que han contribuido a consolidar el éxito de ICADE. A contribuir a la justicia y la cohesión social a través de la educación y a toda a esta familia que aquí siento, ustedes se sienten como una familia, y a toda la comunidad universitaria de este lugar les expreso mi felicitación y mi reconocimiento.

Una felicitación muy singular a quienes hoy han recibido una distinción, una medalla en nombre de todos ustedes. Ellos al agradecerles a todos modestamente, al recibirla en nombre de todos, al privar su nombre de todo engrimiento, han hecho que su nombre sea más propio, y quizás, sin buscarlo, han merecido aún más la medalla porque les ha hecho más dignos de recibirla.

Lo hago aquí en esta felicitación, Alteza, lo hago ante su Alteza que nos preside, siempre dándonos ánimos, fuerzas y razones para nuestra labor presencia y presidencia que tanto valoramos y tanto apreciamos.

Gracias Alteza, muchas gracias señoras y señores.





V.

## PALABRAS DE S.A.R. EL PRÍNCIPE DE ASTURIAS



Muy buenos días y, ante todo, muchas gracias por invitarme a compartir con todos vosotros este Acto tan significativo, tan lleno de recuerdos y de emociones. Está claro que cumplir 50 años es algo digno de celebrarse para cualquier institución, máxime si lo es de un ámbito tan vital y determinante para el futuro de la sociedad, como ocurre con la educación, con la formación superior.

Es verdad que no es una edad muy llamativa para un centro educativo católico y español –o europeo, incluso. Los hay más que centenarios. Vosotros lo sabéis bien. Pero, sí lo es para el campo específico y especializado al que se dedica. Y me alegra que, además de su Aniversario, podamos celebrar que ICADE, el Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas, se haya convertido en magnífico ejemplo del nivel tan alto de formación que España ofrece en este campo.

Hace solo dos años tuve también la alegría de participar, con la Princesa, en el Centenario del ICAI tan estrechamente ligado a vuestro proyecto dentro de la Universidad Pontificia de Comillas y en el marco de la dimensión educativa y universitaria de la Compañía de Jesús.

Por tanto, vaya mi enhorabuena más calurosa hoy a ICADE, a quienes lo fundaron, lo han dirigido y dirigen, por estas décadas de gran dedicación y éxito en el ámbito de la enseñanza superior, formando –con destacados cuadros docentes– a miles de abogados y directivos de empresa en torno al Derecho y las Ciencias Empresariales. Os felicito asimismo porque habéis sabido ampliar el sello originario de vuestra institución –centrado en las disciplinas jurídicas, económicas y empresariales– a otros campos de interés académico y de investigación.

Vuestro lema “el valor de la excelencia” define muy bien lo que sois y lo que hacéis. ICADE es efectivamente sinónimo de la excelencia, el rigor y el buen hacer, que caracteriza a nuestras instituciones universitarias más prestigiosas. Por esta razón podéis sentiros orgullosos y en condiciones de afrontar con plena capacidad y solvencia los nuevos retos de la Universidad española, que vive tiempos muy exigentes de transformación, y se esfuerza por mejorar día a día el nivel y la calidad de su oferta para competir mejor y servir mejor a la sociedad.

Uno de los grandes desafíos actuales es la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior, el llamado proceso de Bolonia. Tengo la seguridad de que lo seguiréis abordando con voluntad de éxito, pues lleváis mucho tiempo diseñando y ejecutando vuestros planes desde criterios innovadores y parámetros de calidad. Fuisteis pioneros en muchos aspectos; implantando, por ejemplo, las dobles licenciaturas pero, sobre todo, centrando vuestros esfuerzos y preocupaciones en la necesaria vinculación entre Universidad y Empresa.

Creo, en este sentido, muy oportuno que la disertación que acabamos de escuchar haya tenido como tema principal la aportación de ICADE al desarrollo empresarial de España. Sin duda ha sido enorme. Pero es importante que al reconocer ese mérito y a propósito de la crisis económica que atravesamos, no dejemos de subrayar el papel fundamental que las empresas, sus directivos y gestores, tienen hoy y tendrían mañana— en los esfuerzos conjuntos que necesitamos para recuperar pronto el crecimiento y generar el empleo que tanto urge y anhelamos. De ahí el valioso servicio al progreso y bienestar que presta toda Universidad que oriente sus metas hacia la formación excelente de nuestros empresarios y a favor de la innovación.

Los jóvenes son cada vez más conscientes de la necesidad de formarse con rigor, así como del papel innovador que deberán saber desempeñar ante la implacable competitividad que encontrarán en todos los órdenes. De ellos depende el futuro progreso y bienestar de nuestro país mediante el ejercicio de su responsabilidad individual y colectiva de retornar a la sociedad los frutos de la formación que de ella misma han recibido.

Por eso, como pude señalar recientemente en el marco de la Fundación Príncipe de Girona, es preciso fomentar en ellos el sentido emprendedor, despertar su capacidad de iniciativa, estimular una actitud positiva y abierta, y alentar su espíritu de superación; porque necesitamos emprendedores en el mundo de la empresa pero también en el de la investigación y en el académico. En el ámbito social y en el cultural.

Podemos decir que tanto por la calidad de la educación impartida, como por la magnífica labor de sus formadores y el éxito profesional de sus antiguos estudiantes, ICADE se ha convertido en un referente de enorme prestigio tanto dentro de España como fuera de nuestras fronteras. Cuantas veces se habrá oído decir en tantos lugares, empresas, oficinas de contratación... esa frase de “Es que ese es/era un E3 o E4”.

Pero todo lo anterior, la excelencia que tantas veces se os ha reconocido, no tendría el mismo alcance y signo distintivo si no estuviese cimentada en los principios que caracterizan vuestra actividad docente, gracias a una formación integral y en valores, que debe ser capaz de aportar personas responsables y comprometidas con el progreso y bienestar de la sociedad.

Con ese espíritu os habéis impuesto grandes desafíos en el ámbito universitario. Entre ellos promover la reflexión crítica y la imaginación; redescubrir y cumplir con la universalidad que siempre ha identificado vuestros proyectos; y renovar el compromiso personal e institucional con la misión intelectual.

No quiero terminar mis palabras sin reiterar mi mayor felicitación a quienes hoy han recibido las Medallas y Diplomas de Honor del Quincuagésimo Aniversario de ICADE. Mi felicitación y reconocimiento también, y muy particularmente, a toda la gran familia de ICADE, –autoridades, profesores, alumnos y personal de administración y de servicios– por su dedicación constante y su valiosa trayectoria.

Os animo a que continuéis y sigáis perfeccionando la extraordinaria historia de servicio a la sociedad española que comenzasteis hace ya medio siglo.

Enhorabuena a todos y muchas gracias.







**Acto Solemne de Investidura de  
Doctor *Honoris Causa*** del Sr. D. Jay B. Barney y del  
Sr. D. Antonio Hernández-Gil Álvarez-Cienfuegos  
6 de abril de 2011





## I.

# CEREMONIAL DEL ACTO



Cuando el cortejo académico inicia su entrada en la sala, el coro interpreta “VENI CREATOR”

I. Inicio.

**Sr. Rector Magnífico:**

**“SEÑORES CLAUSTRALES, SENTAOS Y DESCUBRÍOS”**

II. Lectura de los nombramientos.

**Sr. Rector Magnífico:**

**“LA SRA. SECRETARIA GENERAL LEERÁ LOS NOMBRAMIENTOS DE DOCTOR “HONORIS CAUSA” POR LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, DEL SR. D. JAY B. BARNEY Y DEL SR. D. ANTONIO HERNÁNDEZ-GIL ÁLVAREZ-CIENFUEGOS”**

La Sra. Secretaria General lee los nombramientos.

III. Terminada la lectura, el **Sr. Rector Magnífico** dirá:

**“LA PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> D.<sup>a</sup> PALOMA BILBAO CALABUIG Y EL PROF. DR. D. ANTONIO OBREGÓN GARCÍA SE DIGNARÁN CONDUCIR Y ACOMPAÑAR A LA PRESENCIA DE TODOS LOS CLAUSTRALES AQUÍ REUNIDOS A LOS CANDIDATOS AL GRADO DE DOCTOR, SR. D. JAY B. BARNEY Y SR. D. ANTONIO HERNÁNDEZ-GIL ÁLVAREZ-CIENFUEGOS”**

Los Profesores salen de la sala.

IV. El **Sr. Rector Magnífico**, al entrar los Padrinos y los Doctorandos, dirá:

**“LEVANTAOS”**

El Claustro puesto en pie recibe a los Padrinos llevando a su derecha a los candidatos al grado de Doctor, revestidos de toga y muceta. Se inclinarán ante la Presidencia, y los Doctorandos y sus Padrinos ocuparán los sitios dispuestos de antemano.

En este momento el coro interpreta “CANTICORUM IUBILO”.

Al terminar la intervención del coro, el **Sr. Rector Magnífico** dirá:

**“SENTAOS Y DESCUBRIOS”**

V. Investidura de los Doctorandos.

**Sr. Rector Magnífico:**

**“SE VA A PROCEDER A LA SOLEMNE INVESTIDURA DE DOCTOR HONORIS CAUSA DEL SR. D. JAY B. BARNEY, LA PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> D.<sup>a</sup> PALOMA BILBAO CALABUIG TIENE LA PALABRA PARA HACER LA PRESENTACIÓN DEL DOCTORANDO”**

Elogio del Doctorando por la Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> D.<sup>a</sup> Paloma Bilbao Calabuig que terminará así:

“ASÍ PUES, CONSIDERADOS Y EXPUESTOS TODOS ESTOS HECHOS, DIGNÍSIMAS AUTORIDADES Y CLAUSTRALES, SOLICITO CON TODA CONSIDERACIÓN Y ENCARECIDAMENTE RUEGO QUE SE OTORQUE Y CONFIERA AL SR. D. JAY B. BARNEY EL SUPREMO GRADO DE DOCTOR *HONORIS CAUSA* POR LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS”

**Sr. Rector Magnífico:**

**“SE VA A PROCEDER TAMBIÉN A LA SOLEMNE INVESTIDURA DE DOCTOR *HONORIS CAUSA* DEL SR. D. ANTONIO HERNÁNDEZ-GIL ÁLVAREZ-CIENFUEGOS, EL PROF. DR. D. ANTONIO OBREGÓN GARCÍA TIENE LA PALABRA PARA HACER LA PRESENTACIÓN DEL DOCTORANDO”**

Elogio del Doctorando por el Prof. Dr. D. Antonio Obregón García que terminará así:

“ASÍ PUES, CONSIDERADOS Y EXPUESTOS TODOS ESTOS HECHOS, DIGNÍSIMAS AUTORIDADES Y CLAUSTRALES, SOLICITO CON TODA CONSIDERACIÓN Y ENCARECIDAMENTE RUEGO QUE SE OTORQUE Y CONFIERA AL SR. D. ANTONIO HERNÁNDEZ-GIL ÁLVAREZ-CIENFUEGOS EL SUPREMO GRADO DE DOCTOR *HONORIS CAUSA* POR LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS”

Al terminar la intervención del Padrino, el **Sr. Rector Magnífico** dirá:

**“EN PIE”**

La Madrina, Dr.<sup>a</sup> D.<sup>a</sup> Paloma Bilbao Calabuig acompaña al Doctorando a la Presidencia.

Sr. Rector Magnífico entregando el *Título*:

“POR LA JUNTA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, A PROPUESTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES, Y EN ATENCIÓN A VUESTROS RELEVANTES MÉRITOS, HABÉIS SIDO NOMBRADO DOCTOR *HONORIS CAUSA*. EN VIRTUD DE LA AUTORIDAD QUE ME ESTÁ CONFERIDA, OS OTORGO EL GRADO DE DOCTOR Y OS ENTREGO DICHO TÍTULO”

Sr. Rector Magnífico entregando el *Libro de la Ciencia*:

“RECIBID EL LIBRO DE LA SABIDURÍA Y DE LA LEY DE DIOS, CONSERVADLO COMO SÍMBOLO DE CUANTO TENÉIS QUE APRENDER Y ENSEÑAR Y COMO TESTIMONIO DE QUE, POR MÁS GRANDE QUE SEA VUESTRO SABER, HAY QUE NUTRIRLO SIEMPRE CON LA MEDITACIÓN DE LA PALABRA DE DIOS, EL EJEMPLO DE LOS VIEJOS MAESTROS Y LAS CONQUISTAS DE LOS NUEVOS, A FIN DE QUE SEAN BASE PARA VUESTROS PROPIOS HALLAZGOS, FUNDAMENTO DE VUESTRAS ENSEÑANZAS Y ESTÍMULO PARA PERPETUARLOS EN VUESTROS DISCÍPULOS”

Sr. Rector Magnífico imponiendo el *anillo*:

“DR. D. JAY B. BARNEY, OS ADMITO E INCORPORO AL COLEGIO DE DOCTORES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS CON TODOS LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE TIENEN LOS DEMÁS DOCTORES DE ESTA UNIVERSIDAD”

Sr. Rector Magnífico entregando los *guantes*:

“RECIBID LOS GUANTES BLANCOS, COMO SÍMBOLO DE LA FORTALEZA QUE VUESTRAS MANOS HAN DE CONSERVAR, Y TAMBIÉN COMO SIGNO DE VUESTRA ALTÍSIMA DIGNIDAD”

Sr. Rector Magnífico sosteniendo el *birrete*:

“RECIBID EL BIRRETE COMO SIGNO DE VUESTRA DIGNIDAD Y SÍMBOLO DEL MAGISTERIO QUE ESTÁIS LLAMADOS A IMPARTIR A FIN DE QUE VUESTRA SABIDURÍA SEA PROVECHOSA PARA MUCHOS”

Dr. D. Jay B. Barney:

“ACEPTO EL GRADO DE DOCTOR QUE ME CONFERÍS Y PROMETO DEDICAR MIS ESFUERZOS AL SERVICIO DE LA VERDAD EN COMUNIÓN CON QUIENES AQUÍ ENSEÑÁIS Y APRENDÉIS EN NOMBRE DE LA IGLESIA”

Sr. Rector Magnífico:

“PORQUE OS HABÉIS INCORPORADO A ESTA UNIVERSIDAD, RECIBID AHORA, EN NOMBRE DEL CLAUSTRO, EL ABRAZO DE FRATERNIDAD DE LOS QUE SE HONRAN Y CONGRATULAN DE SER VUESTROS COMPAÑEROS”

(El Doctor se retira a su asiento acompañado de la Madrina).

El Padrino, Dr. D. Antonio Obregón García acompaña al Doctorando a la Presidencia.

Sr. Rector Magnífico entregando el *Título*:

“POR LA JUNTA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, A PROPUESTA DE LA FACULTAD DE DERECHO, Y EN ATENCIÓN A VUESTROS RELEVANTES MÉRITOS, HABÉIS SIDO NOMBRADO DOCTOR HONORIS CAUSA. EN VIRTUD DE LA AUTORIDAD QUE ME ESTÁ CONFERIDA, OS OTORGO EL GRADO DE DOCTOR Y OS ENTREGO DICHO TÍTULO”

Sr. Rector Magnífico entregando el *Libro de la Ciencia*:

“RECIBID EL LIBRO DE LA SABIDURÍA Y DE LA LEY DE DIOS, CONSERVADLO COMO SÍMBOLO DE CUANTO TENÉIS QUE APRENDER Y ENSEÑAR Y COMO TESTIMONIO DE QUE, POR MÁS GRANDE QUE SEA VUESTRO SABER, HAY QUE NUTRIRLO SIEMPRE CON LA MEDITACIÓN DE LA PALABRA DE DIOS, EL EJEMPLO DE LOS VIEJOS MAESTROS Y LAS CONQUISTAS DE LOS NUEVOS, A FIN DE QUE SEAN BASE PARA VUESTROS PROPIOS HALLAZGOS, FUNDAMENTO DE VUESTRAS ENSEÑANZAS Y ESTÍMULO PARA PERPETUARLOS EN VUESTROS DISCÍPULOS”

Sr. Rector Magnífico imponiendo el *anillo*:

“DR. D. ANTONIO HERNÁNDEZ-GIL ÁLVAREZ-CIENFUEGOS, OS ADMITO E INCORPORO AL COLEGIO DE DOCTORES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS CON TODOS LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE TIENEN LOS DEMÁS DOCTORES DE ESTA UNIVERSIDAD”

Sr. Rector Magnífico entregando los *guantes*:

“RECIBID LOS GUANTES BLANCOS, COMO SÍMBOLO DE LA FORTALEZA QUE VUESTRAS MANOS HAN DE CONSERVAR, Y TAMBIÉN COMO SIGNO DE VUESTRA ALTÍSIMA DIGNIDAD”

Sr. Rector Magnífico sosteniendo el *birrete*:

“RECIBID EL BIRRETE COMO SIGNO DE VUESTRA DIGNIDAD Y SÍMBOLO DEL MAGISTERIO QUE ESTÁIS LLAMADOS A IMPARTIR A FIN DE QUE VUESTRA SABIDURÍA SEA PROVECHOSA PARA MUCHOS”

Dr. D. Antonio Hernández-Gil Álvarez-Cienfuegos:

“ACEPTO EL GRADO DE DOCTOR QUE ME CONFERÍS Y PROMETO DEDICAR MIS ESFUERZOS AL SERVICIO DE LA VERDAD EN COMUNIÓN CON QUIENES AQUÍ ENSEÑÁIS Y APRENDÉIS EN NOMBRE DE LA IGLESIA”

**Sr. Rector Magnífico:**

“PORQUE OS HABÉIS INCORPORADO A ESTA UNIVERSIDAD, RECIBID AHORA, EN NOMBRE DEL CLAUSTRO, EL ABRAZO DE FRATERNIDAD DE LOS QUE SE HONRAN Y CONGRATULAN DE SER VUESTROS COMPAÑEROS”

El Doctor se retira a su asiento acompañado del Padrino.

Al terminar, el **Sr. Rector Magnífico** dirá:

“SENTAOS Y DESCUBRIOS”

VI. Lecciones Doctorales.

**Sr. Rector Magnífico:**

“TIENE LA PALABRA EL DR. D. JAY B. BARNEY PARA PRONUNCIAR SU DISCURSO DE INCORPORACIÓN A ESTE CLAUSTRO”

Lección doctoral.

**Sr. Rector Magnífico:**

“TIENE LA PALABRA EL DR. D. ANTONIO HERNÁNDEZ-GIL ÁLVAREZ-CIENFUEGOS PARA PRONUNCIAR SU DISCURSO DE INCORPORACIÓN A ESTE CLAUSTRO”

Lección doctoral.

VII. Palabras del Sr. Rector Magnífico.

**Discurso de bienvenida del Sr. Rector Magnífico a los nuevos Doctores.**

Concluido el discurso de bienvenida, el coro interpreta “GAUDEAMUS IGITUR”

**Sr. Rector Magnífico:**

“SE LEVANTA LA SESIÓN”

Una vez concluido el Acto, la comitiva académica abandonará la sala ordenadamente por el pasillo central del Aula Magna.



## II.

# LAUDATIO DE LOS DOCTORANDOS



PROF.ª DR.ª D.ª PALOMA BILBAO CALABUIG

## DE CÓMO LAS PERSONAS HACEN EMPRESA, Y DE CÓMO LA EMPRESA HACE A LAS PERSONAS

Sr. Rector magnífico,  
Dignísimas autoridades,  
Claustro de profesores,  
Alumnas y alumnos,  
Señoras y señores.

Hoy es un día muy feliz para mí. Permítanme que les haga partícipes de mi felicidad, creo que sus causas bien lo merecen.

En primer lugar, estoy feliz porque me siento muy orgullosa. A partir de hoy, tengo la inmensa suerte de ser compañera de claustro del profesor Barney. Nuestro Rector va a proceder a investirle como Doctor *Honoris Causa* por la Universidad Pontificia Comillas, a propuesta de su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Esto significa que voy a poder presumir de que he compartido mesa, tiempo y charla con "ese grande de la dirección estratégica que es Barney". Confieso que ya he presumido, y mucho, delante de mis alumnos: los que hoy nos acompañan bien lo saben. Pero es que el profesor Barney de verdad es grande. Más adelante tendré ocasión de presentar su currículum como prueba de ello.

En segundo lugar, estoy feliz porque me siento emocionalmente muy implicada con lo que aquí está ocurriendo, es decir, con que hoy estemos reconociendo públicamente lo que el profesor Barney lleva defendiendo desde hace más de 20 años: que la dirección de empresas es sobre todo y ante todo una cuestión de personas, tanto en su dimensión individual como en su sentido social. La esencia de sus enseñanzas queda reflejada en el título de esta laudatio: “de cómo las personas hacen empresa, y de cómo la empresa hace a las personas”. Procedo a continuación a explicarles por qué me siento tan implicada con esto.

Cuando me incorporé a la Universidad Pontificia Comillas para dedicarme a la docencia, yo creía que el mundo de la gestión empresarial estaba lejos de permitir el desarrollo personal de los individuos. Al menos mi muy particular experiencia en el mundo de la empresa así me lo había hecho ver. Mi desencanto hacía que anhelara poder creer que empresa y desarrollo personal sí podían ser plenamente compatibles, además de algo necesario y deseable. Y entonces empecé a impartir docencia en esta universidad. Pensé yo que quizás la enseñanza me permitiría reconciliar mis deseos con mi experiencia. Y así ha sido. Ahora estoy convencida de que es posible enseñar y practicar una gestión de empresas, un *management*, que favorezca el desarrollo personal. En este sentido, para mí ha sido clave leer al profesor Barney, de ahí que me sienta hoy tan emocionalmente involucrada: porque la esencia que he extraído de la lectura de sus trabajos es que las personas, sus habilidades, aptitudes y actitudes, su experiencia, personalidad y valores, hacen únicas a las empresas en las que estas personas se implican y por esa razón son clave en el éxito de éstas.

La Declaración Institucional de COMILLAS, en su apartado “Hay que ser persona” expone lo siguiente: “Los valores son precisamente aquello que el hombre estima, por lo que está dispuesto a sacrificarse. Aportan significado a la existencia. Convencen a la mente, afectan al corazón, guían la acción. Ninguna formación del ser humano puede permitirse el lujo de prescindir de unos u otros valores”. Por tanto, ¡qué suerte para nosotros, docentes, enseñar las contribuciones del profesor Barney en un marco cultural como el de COMILLAS! Y entonces, ¡qué acierto reconocerlas y celebrarlas en el quincuagésimo aniversario de su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales!

## I

El profesor Barney se licencia en sociología, por la *Brigham Young University*, en 1975, obteniendo la máxima calificación. Tres años más tarde obtiene su título de *Master of Arts* en sociología por Yale, universidad donde también se doctora en 1982, en sociología y ciencias de la administración.

Aunque el reconocimiento académico del profesor Barney proviene fundamentalmente de su faceta como investigador, me gustaría acercarlos al hombre docente. Tras ejercer como profesor en Yale, en la University of California, Los Angeles (UCLA)

y en la Texas A&M University, el profesor Barney se incorporó en 1994 al claustro del Fisher College of Business de la Ohio State University, donde actualmente enseña en el área de *management* desde la Cátedra Chase para la Excelencia en la Estrategia Corporativa que ocupa.

El profesor Barney ha ejercido la docencia con alumnos de máster y de doctorado, y también ha participado en programas de formación de ejecutivos. Su singladura docente desborda el mapa universitario estadounidense, pues ha sido profesor visitante y honorífico en distinguidas universidades de todo el mundo. Asimismo, la empresa también ha sido un fructífero patio docente para nuestro profesor, tal y como evidencia su colaboración con la compañía McKinsey.

Creo que lo más admirable de la personalidad docente del profesor Barney es su amor por la enseñanza. Sirvan como prueba de ello los múltiples premios mediante los cuales sus alumnos han reconocido la excelencia de su magisterio. Enseñar y aprender son, para el profesor Barney, dos caras de la misma moneda que es la vida: tomemos como ejemplo de ello el último libro publicado por nuestro laureado.

Sirviéndose del molde narrativo de la novela, este reciente trabajo cuenta cómo hacer estrategia en la empresa. El ingenioso título de la obra funciona como generador de cierto espíritu provocativo. Traducido al castellano, sería algo así como “Lo que no aprendí en la Facultad de Empresariales: Cómo funciona la estrategia en el mundo real<sup>1</sup>”. En esta novela, nuestro profesor saca a relucir las limitaciones y debilidades de las herramientas de planificación estratégica, aquéllas que supuestamente deberían ayudar a los directivos a diseñar eficaces estrategias en la empresa y que han sido tan enseñadas, retocadas y vendidas en todas sus formas a lo largo de 50 años. En la obra en cuestión, el profesor Barney muestra cómo las personas y sus interrelaciones pueden mejorar o destruir los esfuerzos estratégicos de la empresa en la que trabajan, poniendo, por consiguiente, en tela de juicio esas, en mi opinión, tan explotadas herramientas de estratégica planificación. El profesor nos convence de que, por mucho que nos empeñemos en tecnificar el pensamiento y las decisiones de los directivos, así como el desempeño de los empleados, en esencia lo que hace empresa sigue siendo lo más sencillo –que no por ello simple– es decir, la dimensión humana.

Cómo no admirar, la honestidad, en definitiva la valentía del que pone en cuestión precisamente aquello que enseña. Yo creo firmemente que, en efecto, esto es amor por la enseñanza. Los que impartimos dirección estratégica a universitarios quizás deberíamos seguir la invitación del profesor Barney y reorientar los contenidos de nuestros cursos hacia perspectivas menos técnicas y más humanistas, ... por supuesto con permiso de los humanistas.

<sup>1</sup> Título original: *What I Didn't Learn in Business School: How Strategy Works in the Real World*.



Desde luego que la docencia del profesor Barney ha ido acompañada de su investigación. Ésta se ha centrado en la disciplina del *Management*, dentro de la cual ha trabajado las áreas de Dirección Estratégica, Emprendimiento y Comportamiento Organizacional. La constante preocupación de nuestro profesor ha sido responder a la cuestión de qué necesita la empresa para competir mejor. A lo largo de su travesía investigadora ha ofrecido respuesta a esta pregunta gracias a sus trabajos sobre los Recursos y Capacidades de la empresa<sup>2</sup>, específicamente, sobre la hermosa y evidente noción de que lo que hace a la empresa diferente de las demás, en gran parte sus personas.

El profesor Barney ha publicado más de 100 artículos científicos, algunos de los cuales se encuentran entre los más citados en la historia de la Dirección Estratégica. Asimismo, ha escrito varios libros, que son referencia fundamental para los cursos de Dirección Estratégica que se imparten en la mayoría de las universidades de todo el mundo, incluida la nuestra.

Precisamente por ello, la comunidad científica ha reconocido la producción investigadora de nuestro profesor con su incorporación a las dos asociaciones académicas más prestigiosas en el ámbito de la Dirección Estratégica, la *Academy of Management* y la *Strategic Management Society*. Su peso específico le ha llevado a participar activamente en las más relevantes publicaciones del área de *Management* y la Dirección Estratégica, ya sea como miembro del consejo de redacción, como evaluador, o como editor.

No sería justo cerrar esta presentación de los méritos de nuestro laureado sin mencionar su actividad en el mundo de la consultoría en estrategia en más de 40 empresas, y su participación como miembro del consejo de administración de muchas otras organizaciones.

## II

Permítanme ahora que les acerque al pensamiento del Profesor Barney, creo, honestamente, que merece la pena.

En uno de sus primeros artículos, publicado allá por el año 1981, el profesor Barney advertía que los individuos mienten sobre el desempeño de su trabajo en la empresa, y que esta conducta es natural cuando estas personas se encuentran bajo la presión de unos directivos que les ahogan con objetivos demasiado ambiciosos. En esta investigación, el profesor nos hablaba de cómo la desconfianza aparece cuando los mecanismos de poder utilizados en la empresa no son los adecuados, y de cómo ello pone en peligro la supervivencia de la misma. Yo diría, que, implícita-

<sup>2</sup> Originalmente en inglés: "*The resource-based view of the firm*".

mente, nuestro ya querido maestro sugería que la cultura de la empresa, y por tanto el resultado de la convivencia de sus personas, determina el éxito de la empresa, y viceversa: los resultados de la empresa condicionarán su cultura.

En aquella época, el profesor Barney ya había descubierto la importancia de las ideas de Penrose y Wernerfelt para el universo empresarial, concretamente la importancia de los recursos de la empresa en el crecimiento económico y en la supervivencia de las compañías. Es en este contexto de pensamiento en el que, unos años más tarde, nuestro profesor desveló que la cultura corporativa puede ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas. Ello ocurrió en el año 1986, cuando el profesor publicó el artículo en *The Academy of Management Review* que le convirtió en finalista del premio a la mejor contribución académica del año en la prestigiosa revista. Este artículo sugiere que los valores corporativos asociados a la manera en que se trata a los empleados, a los clientes, y a otros grupos sociales –valores que favorecen la innovación y la flexibilidad– están presentes en empresas con niveles de rendimiento financiero superior al de sus competidores. Hasta entonces, muchos de los académicos que hablaban de estrategia en la empresa –muchos de ellos economistas– defendían que la supervivencia de la organización dependía de la estructura competitiva de su industria y del mercado. A mi entender, el reconocimiento al mencionado artículo se debió a que, en esa ocasión, el profesor Barney puso “patas arriba” –permítanme la expresión– tal creencia, viniendo a demostrar que un buen rendimiento empresarial se acompaña de unos valores muy concretos. El profesor puso entonces el peso en el lado de las personas, con el consiguiente desasosiego de algunos de estos economistas– a los que sin embargo Barney admira.

Para el Profesor Barney, la idea de que la cultura corporativa es una fuente de ventaja competitiva significa que ésta es un recurso de valor para la empresa, es decir, le facilita la labor de enfrentarse a las amenazas y oportunidades de su entorno; significa asimismo que es un recurso escaso es decir, poco frecuente entre sus competidores; y finalmente significa que se trata de un recurso difícilmente imitable por los competidores: sólo cuando la cultura corporativa no es explícita y deliberadamente planificada por la empresa, es ésta capaz de generar ventaja competitiva de una manera sostenida porque implicará que no es imitable por los competidores.

En ese mismo año 1986, el Profesor Barney publicaba su Modelo de los Mercados de Factores Estratégicos<sup>3</sup> con el que identifica el coste de hacerse con los recursos necesarios para construir las estrategias para competir; en esa ocasión, el profesor ponía de nuevo en evidencia la importancia de mirar atentamente hacia el interior

<sup>3</sup> Originalmente en inglés: “*Strategic Factor Markets*”.



de la empresa, hacia el comportamiento de sus personas. En la explicación de este modelo, el Profesor Barney se refería incluso a la posibilidad de, simplemente, tener suerte, lo cual puso de nuevo en cuestión la tan aceptada idea de que la excelencia directiva –es decir, conocer bien el entorno competitivo y el mercado, y en base a él formular las “mejores” estrategias (entrecomillo mejores)– era la causa de los buenos resultados de la empresa.

Con el pensamiento de Penrose y Wernerfelt como música de fondo, los fructíferos estudios sobre cultura corporativa como compás de la partitura, y con el modelo de los costes de los recursos como orquesta, el libreto del Modelo VRIO<sup>4</sup> de Recursos y Capacidades<sup>5</sup> del profesor Barney podía, por fin, ser compuesto.

El Modelo vio la luz formalmente en el año 1991 cuando nuestro profesor publicó su seminal artículo *“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”*. En esencia, este modelo propone al directivo una serie de preguntas que éste debe hacerse sobre los recursos de su empresa a fin de conocer si son o no fuentes de ventaja competitiva: ¿tienen valor competitivo? ¿Tienen nuestros competidores recursos parecidos? ¿Son fácilmente imitables o sustituibles por parte de los competidores?

A mi juicio, esta idea sobre los recursos de la empresa y su capacidad para hacer que ésta compita mejor tiene una potencia extraordinaria. Intenten imaginar el escenario: un mundo, el de la estrategia empresarial, tal vez excesivamente mediatizado en ese momento por la economía de la organización industrial y sus cuantificaciones; un mundo en el que el mensaje fundamental enviado al directivo era que la estructura del entorno debía condicionar la conducta estratégica de la empresa, lo que a su vez determinaría el desempeño financiero de la misma. En ese mundo, proponer una vía de éxito y de supervivencia al margen de las cifras, créanme, debió de ser un revulsivo.

Tal y como decía el propio Barney, aquéllos que creen que la cultura corporativa es una serie de herramientas manipulables y a disposición de los directivos para implantar sus estrategias, reniegan de una evidente fuente de superioridad para competir. La cultura es uno de esos recursos corporativos que identifica genéticamente a las organizaciones, diferenciando unas de otras, por tres razones: en primer lugar, porque es difícilmente descriptible, y por lo tanto difícilmente imitable; en segundo, porque con frecuencia el sentido común de los directivos se da por sentado; y en tercero, porque es difícil cambiarla. Todo ello hace de la cultura una fuente de ventaja competitiva.

Desde la publicación del modelo de recursos y capacidades, el profesor Barney ha seguido investigando en torno a la vertiente interna de la ventaja competitiva,

<sup>4</sup> Originalmente en inglés: *“The VRIO framework”*.

<sup>5</sup> Originalmente en inglés: *“The resource-based view of the firm”*.

dando siempre relevancia a los recursos intangibles de la empresa, aquéllos vinculados a sus personas, sus relaciones sociales y sus sistemas de organización y de toma de decisión. Su aplicación al ámbito del emprendimiento es de enorme interés y oportunidad, así como la convicción de nuestro profesor de que, incluso aunque nos resistamos a dejar las cifras a un lado, el diseño de la estrategia en la empresa y su gestión, deben estar siempre condicionadas por el cuidado y crecimiento de su lado humano.

El modelo del profesor Jay Barney ha tenido y tiene una certera aplicabilidad en la gestión empresarial: su uso en el análisis estratégico y en la definición de las estrategias competitivas es una realidad. Tal y como reconoce el propio profesor, el modelo puede ser utilizado por empresas con desventajas competitivas para identificar sus carencias en recursos relevantes y escasos y tomar conciencia de que pueden imitarlos de sus competidores. También puede ser usado por aquellas empresas con potencial para competir mejor pero que, sin embargo, no entienden la capacidad de sus recursos para generar ventajas sobre los competidores, o no identifican todos sus recursos de valor –recordemos que la mayoría de ellos son intangibles y vinculados a las personas–. En definitiva, este modelo ayuda al directivo a cuidar sus recursos de valor. De hecho, existe toda una corriente académica derivada de esta idea y que en la actualidad va ganando adeptos: se trata de la conocida como “teoría de las capacidades dinámicas”<sup>6</sup>.

En esencia: las aportaciones del profesor Barney nos ayudan a comprender que la economía y el *Management* –lo cuantitativo y lo humano– pueden y deben convivir en la gestión de las empresas, y nos invitan a pensar que la idiosincrasia distintiva de la empresa es la clave de su éxito. El profesor nos propone que la genética corporativa se apoya fundamentalmente en un amplio abanico de fenómenos organizativos, sociales e individuales –lo que el profesor Barney denomina “competencias”– que son estudiados por las teorías de organización y por la psicología, y que nos recuerdan lo esencial de la dimensión humana de la gestión empresarial.

En definitiva, el pensamiento del profesor Barney nos invita a pensar que las personas hacen empresa, y que las empresas hacen a las personas.

### III

Quiero cerrar esta presentación expresando mi gratitud hacia nuestro Rector por brindarme la posibilidad de estar hoy aquí acompañando de una forma tan especial a mi admirado profesor Barney. *Professor Barney: you honour us; thank you for being here today, and thank you for sharing your thoughts and emotions with the big strategic management community and with those who believe in people.*

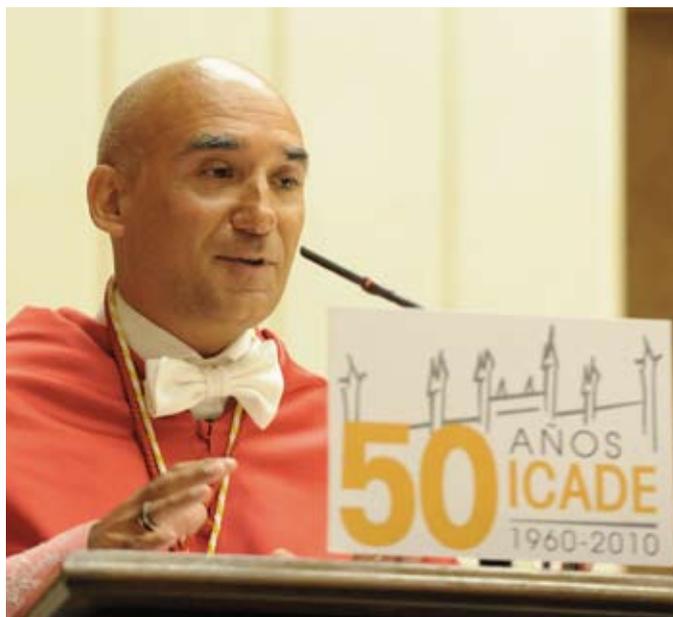
<sup>6</sup> Originalmente en inglés: “*Dynamic capabilities*”.



ASÍ PUES, CONSIDERADOS Y EXPUESTOS TODOS ESTOS HECHOS, DIGNÍ-  
SIMAS AUTORIDADES Y CLAUSTRALES, SOLICITO CON TODA CONSIDERA-  
CIÓN Y ENCARECIDAMENTE RUEGO QUE SE OTORGUE Y CONFIERA AL SR.  
D. JAY B. BARNEY EL SUPREMO GRADO DE DOCTOR HONORIS CAUSA POR  
LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS.

## II.

# LAUDATIO DE LOS DOCTORANDOS



PROF. DR. D. ANTONIO OBREGÓN GARCÍA

Sr. Rector Magnífico,  
Dignísimas autoridades,  
Claustro de profesores,  
Alumnas y alumnos,  
Señoras y señores.

“Aquí también los méritos reciben su recompensa”: *...sunt hic etiam sua praemia laudi...* (Aen I, 461). Si D. Antonio Hernández-Gil Álvarez-Cienfuegos se viese obligado a contestar a esa tópica pregunta de cuál es el libro que escogería si tuviera que elegir uno solo para llevárselo a un lugar desierto, seguramente rescataría de su biblioteca La Eneida. Por ello, me complace poder comenzar su *laudatio* precisamente con un verso del Libro I de la gran epopeya virgiliana, que condensa en una sola frase el sentido del elogio. Es verdad que este verso se sitúa en un contexto en el que Eneas contempla desazonado, pero también consolado, las pinturas del templo de Juno; espero, sin embargo, que no perturben, sino que, por el contrario, reconforten las primeras pinceladas de esta presentación: D. Antonio Hernández-Gil Álvarez-Cienfuegos es catedrático de Derecho Civil en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, y, además, Decano del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid y, también, electo académico numerario de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación; se trata de un preclaro jurista, de un eximio hombre de Letras, sin olvidar su condición de persona polifacética, de acción y de bien. Sin duda, fortalece el ánimo poder adelantar, tan somera como rotundamente, la razón –las razones– de la Junta de la Facultad de

Derecho para proponer, de la Junta de Gobierno de la Universidad para acordar y del Gran Canciller para aprobar la concesión del presente doctorado *honoris causa*. Con el galardón que hoy se otorga traducimos el verso citado: los méritos científicos, las virtudes personales y el valor humano tienen el honor debido.

I

Y, ya que hemos comenzado casi por el final –el resumen de los méritos–, continuemos entonces por el principio. D. Antonio Hernández-Gil Álvarez-Cienfuegos nació en Burgos en 1953; hijo de la Excma. Sra. D<sup>a</sup> Amalia Álvarez-Cienfuegos García de Valdés, asturiana, licenciada en Filosofía y Letras y políglota, y del Excelentísimo Señor D. Antonio Hernández Gil, extremeño de Puebla de Alcocer, que fue catedrático de Derecho Civil, abogado y miembro de la carrera judicial, Presidente de las Cortes Constituyentes, Presidente del Consejo de Estado y Presidente del Consejo General del Poder Judicial y del Tribunal Supremo. El matrimonio de Amalia y Antonio conformó una estirpe noble por sus obras; pero, sobre todo, con sus hijos Antonio y Guadalupe, también prominente jurista, creó, en palabras del mismo D. Antonio Hernández Gil (padre), una “familia muy unida”, que, como suele suceder en estos casos, fue germen de las mejores cualidades de sus miembros. Según testimonia D. José María Castán Vázquez, discípulo de D. Antonio padre, y uno de los más queridos profesores ordinarios que ha tenido la Facultad de Derecho de esta Universidad, el joven Antonio demostró desde niño una descolante inteligencia, que exhibía cuando paseaba con su padre, al que sometía (“acosaba”, en el relato de Castán) a continuas preguntas que revelaban su inquietud intelectual y su energía vital, características que no ha abandonado hoy en día, como prueba su gesto reflexivo y tímido, pero vibrante y cálido a la vez, y me atrevería a decir que algo travieso, esto es, sagaz y sutil, propio del que inquiere, externa e internamente, y del que cuestiona y se cuestiona, del que no se conforma con la mera erudición porque sabe que son más valiosas la sensatez y la prudencia. De su padre recibió respuestas e indubitadamente magistrales lecciones de Derecho, del Derecho que se estudia y del Derecho que se vive; pero primordialmente tomó de él lecciones morales derivadas de su austeridad, su tolerancia y su preocupación social. El buen jurista fiel a la Justicia es capaz como nadie de promover la integridad personal.

D. Antonio Hernández-Gil cursó sus estudios de Secundaria en el Instituto Ramiro de Maeztu de Madrid, de cuyas aulas, probablemente no por casualidad, han salido ya otros doctores *honoris causa* por esta Universidad, como el profesor Velarde. Allí el profesor Braña le enseñó Latín, Griego la profesora Toranzos, Filosofía el padre Mindán Manero...; según confiesa, tuvo a los mejores profesores posibles, que no obstante ser los mejores serían anónimos si no fuese por la generosidad de Antonio Hernández-Gil, quien les ha declarado públicamente su gratitud en alguno de sus escritos en prensa; así se cumplen las palabras que el Rector pronunciará en breve:

“por más grande que sea vuestro saber, hay que nutrirlo siempre con el ejemplo de los viejos maestros”.

Su sobresaliente capacidad, su amplitud de miras y la riqueza cultural que disfrutaba en su familia facultaban al preuniversitario Antonio para elegir entre varias vocaciones. La fascinación por el mundo clásico y sus lenguas (no en vano traduce del latín con la fluidez del experto) podrían haberle dirigido hacia las Letras; su preocupación por el sentido del obrar humano podrían haberlo inclinado por la Filosofía. Incluso otras pasiones (como la Astronomía) y sensibilidades (como la Música) habrían sido adecuados ámbitos donde desarrollar su genio e ingenio. A este respecto, cabe resaltar su destacada habilidad con la guitarra clásica, que le ha llevado a dar conciertos públicos y a grabar discos; hasta el punto de que sus maestros de la guitarra deseaban que se dedicara plenamente a la música, pues su aptitud le podría haber situado, sin exageraciones, a la altura, por poner un ejemplo, de otro recordado guitarrista burgalés como Regino Sáinz de la Maza.

Pero si la afición de Antonio por la Filosofía y la Música nos descubre su propensión por el sentido de las proporciones y de la ordenación de la realidad y del tiempo, no nos ha de extrañar que finalmente se decantara por estudiar otra manifestación de ese sentido de la proporción y del orden, como es el Derecho cuando el Derecho adquiere verdadero sentido. A juzgar por los resultados, no fue mala elección: concluyó en 1974 sus estudios de Licenciatura en la Universidad Complutense de Madrid con Premio Extraordinario, siendo distinguido asimismo con el Premio Nacional Fin de Carrera. De forma inmediata comenzó su tesis doctoral, que versó –¿qué podría ser, hablando de proporciones?– sobre “La función de la analogía en el razonamiento jurídico”, tesis que defendió apenas dos años después, en 1976, tarea rubricada de nuevo con éxito, ya que obtuvo el Premio Extraordinario de Doctorado. Con este tema, además de no dejar de rendir tributo a su añorada Filosofía, logró aunar el análisis de uno de los conceptos de más raigambre en la tradición jurídica del Derecho con la practicidad y también con la actualidad, si reparamos en la fecha de la reforma del Título Preliminar del Código Civil, que tuvo lugar en 1974.

Su brillantez académica se hizo valer en una carrera docente universitaria de rápido ascenso, puesto que en 1983 (con treinta años recién cumplidos) alcanzaba la cátedra de Derecho Civil de la Universidad de Santiago de Compostela y en 1986 la de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, donde prosigue su actividad académica. En ella, y a pesar de haber compatibilizado la cátedra universitaria con otras ocupaciones que posteriormente reseñaremos, ha desplegado una labor científica investigadora de gran rigor. Entre sus numerosas publicaciones podemos seleccionar, además de varios comentarios al Código Civil en obras colectivas de referencia, las siguientes monografías: “El tratamiento de la costumbre en la Codificación Civil Hispanoamericana”, “La idea de sistema en Savigny”, “El estatuto científico de la

construcción jurídica en Ihering”, “Las garantías abstractas”, “La presunción muciana” o “La preferencia del varón en la sucesión nobiliaria después de la Constitución”. La lectura de estas obras, de forma perceptible incluso para aquel que cultiva disciplinas jurídicas distintas del Derecho Civil, da cuenta no sólo de su refinamiento jurídico y de su sólida formación iusprivatista, sino también, como venimos subrayando, de su particular preferencia por los temas cercanos a la Teoría y la Filosofía del Derecho, su devoción por los autores clásicos y la pátina humanista con que reviste cualesquiera asuntos jurídicos que trata. Además, en este tiempo ha dirigido varias tesis doctorales, entre las que podemos citar las relativas a “La protección del derecho hereditario” y “La realización del derecho de prenda”, lo que afianza su condición de maestro.

## II

Pero D. Antonio Hernández-Gil Álvarez-Cienfuegos es también, o más exactamente, al mismo tiempo, abogado. En efecto, nada más acabar su Licenciatura se incorporó al Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. Se ha dedicado al ejercicio profesional de la abogacía siempre de forma independiente, fundamentalmente en casos relacionados con su especialidad en Derecho Civil y en materia mercantil. Ha intervenido en bastantes arbitrajes, tanto nacionales como internacionales, y es miembro de la Junta Directiva del Club de Arbitraje Español. Conserva el mismo despacho de su padre, en el que se respira un ambiente de trabajo artesanal, concienzudo, consistente (puedo dar fe de ello con respeto al principio de inmediatez); un despacho tan sencillo en las formas como imponente en el fondo. Como sencillos, unos, e imponentes, otros, han sido los casos de los que se ha hecho cargo; ha sido consejero independiente de grandes corporaciones, y sin embargo puedo afirmar sin equivocarme que con igual dedicación y no menor delicadeza ha tratado otros asuntos aparentemente más prosaicos, pero que eran importantes para él porque eran importantes para sus clientes. No es de extrañar: es un hombre que considera la idea de fraternidad vivida al modo de San Francisco de Asís un referente en la historia del pensamiento jurídico y político, con una capacidad de transformación social que está aún lejos de haberse agotado, y que, como jurista y representante de profesionales del Derecho, ha exhortado a los abogados a que adquieran un grado de compromiso con los más desfavorecidos por las desigualdades de este mundo que supere las propias exigencias de la defensa jurídica, alcance cotas progresivas de responsabilidad y los convierta en líderes de la paz social. A buen seguro, en la lección que dictará a continuación sobre los derechos del hombre perseverará en esta aportación, aunque expresada más atinadamente que como acabo de exponerlo.

Pues bien: quien así piensa se encuentra al frente del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid y es vicepresidente del Consejo General de la Abogacía Española, culminando así su larga trayectoria de servicio al Colegio, pues desde 1981 había venido ocupando, por elección, puestos de responsabilidad en su Junta de Gobierno, hasta

que en 2007 accedió al Decanato. Se incorpora así a una larga lista de prohombres del Derecho, como Canalejas, García Prieto, Juan de la Cierva, Melquíades Álvarez, Pedrol Rius o Martí Mingarro, a los que sucede con honor en una Corporación con más de cuatro siglos de historia. Desde él, defiende los intereses corporativos de los abogados, garantiza la independencia de éstos y la vigencia de los valores básicos de la profesión, y presta a sus colegiados los servicios que necesitan para el mejor desempeño de su trabajo. Resulta especialmente significativo en estos años de Decanato su interés por modernizar las estructuras y el funcionamiento del Colegio, por acercar éste a los colegiados y por incrementar su presencia en la sociedad, así como por vigorizar la extraordinaria oferta de formación continua que se brinda desde el Colegio, muchas veces en colaboración con otras instituciones, como las universitarias y en particular nuestra Universidad, con la que el grado de vinculación del Colegio en las actividades de capacitación está siendo creciente.

El Colegio de Madrid agrupa actualmente a casi cincuenta mil abogados. Estoy seguro de que D. Antonio Hernández-Gil se congratulará de que este doctorado *honoris causa* se le conceda por lo que él es y también por lo que él representa y a los que representa, y que con él se dedique igualmente un homenaje a la profesión de abogado, al abogado que profesa el Derecho como oficio y sitúa como rumbo a la Justicia. Lamentablemente, en la vida diaria no son del todo infrecuentes los ejemplos de falta de consideración hacia los abogados, en un fenómeno que no es exclusivo de España ni de estos tiempos. Nuestro lenguaje común se nutre de locuciones despectivas hacia ellos –picapleitos, leguleyo, ...– e incluso una acepción del Diccionario de la Real Academia define al abogado como persona “enredadora y parlanchina”. En este sentido, en alusión a la fama de que cada abogado da una interpretación distinta al mismo supuesto, por lo que, al final, lejos de proporcionar soluciones, más bien crean problemas, un refrán alemán, con la contundencia de este idioma, sentencia: “*Zwei Juristen, drei Meinungen*” (dos abogados, tres opiniones). Y es que, como sucede en casi todas las profesiones, pero puede que con la abogacía con más intensidad que en las demás, abundan en el refranero expresiones poco amables (así, un proverbio, creo que danés, aunque lo aprendí también en alemán, dice: “*Die Tugend in der Mitte, sagte der Teufel, und setzte sich zwischen zwei Juristen*” (La virtud en el centro, dijo el diablo, y se sentó entre dos abogados). Hasta uno de los santos patronos de la abogacía, venerado en gran parte de Europa, San Ivo de Kermartin, que vivió en el siglo XIII, tiene el siguiente epitafio en la lápida de su sepultura, en la catedral bretona de Tréguier: “*Sanctus Ivus erat brito, advocatus et non latro; res miranda populo*” (San Ivo era bretón, abogado y no ladrón, lo que maravillaba al pueblo). A veces, son los propios abogados los que asumen cínicamente un cierto rol de pícaros: así, es conocida la anécdota de un abogado inglés que, en un Congreso sobre Ética jurídica, comenzó su alocución, socarronamente, con las siguientes palabras: “*Ethics? I thought that was a county North of London*” (¿Ética? Pensaba que era un condado al norte de Londres).

Admitámoslo: no siempre es buena la imagen que se proyecta de los abogados en la sociedad. Pero si, por desgracia, no podemos desmentir en todos los casos esta versión del abogado, alimentada por el comportamiento de algunos sin escrúpulos que sortean el Código Deontológico, sí podemos, y debemos, reivindicar la función social insoslayable que incumbe a la abogacía, y atestiguar que se ejerce, en el común de los casos, y como es el caso que nos ocupa, de la manera que requiere dicho Código, es decir, con honradez, probidad, rectitud, lealtad, diligencia y veracidad. Y así lo hacen a diario el abogado que consigue que resplandezca la verdad y evita la condena social y vital de su defendido, y también el que sostiene una acusación para mantener la vigencia de la norma, de la sociedad y la memoria y dignidad de la víctima; el que contribuye a que prospere una empresa y el que defiende los derechos de un trabajador; el que salvaguarda los bienes de un propietario y el que hace valer las facultades de un inquilino o de un usufructuario; el que impide que la Administración atropelle con su poder a los administrados y el que la asesora para que desarrolle su función pública en beneficio de los ciudadanos; y tantos más: el que vela y se desvela por los derechos de los excluidos, el que dirime conflictos como árbitro o media entre partes enfrentadas, o el que ayuda a la mejor relación entre los pueblos; el del gran despacho y el de la pequeña gestoría... Los abogados, como antes pedíamos, promueven, de forma efectiva, la paz social, pero sin necesidad de grandes alardes, de modo casi inherente a su función, porque les corresponde con su quehacer cotidiano; su ausencia nos haría regresar a un estado de naturaleza inseguro y sin futuro. Un predecesor de D. Antonio Hernández-Gil en el Decanato del Colegio, D. Ángel Ossorio y Gallardo, en su célebre obra "El alma de la toga", instaba a que el abogado no se pusiese tanto al servicio de los que diseñan la justicia como al de quienes sufren por la injusticia; por fortuna, no son pocas las ocasiones en que este anhelo se satisface plenamente. Festejarlo hoy aquí, encarnada esta celebración en la figura de D. Antonio Hernández-Gil, es, en definitiva, un acto de indeclinable justicia.

### III

Los relevantes méritos de D. Antonio Hernández-Gil Álvarez-Cienfuegos, pues, justifican sobradamente que se le confiera el grado de doctor *honoris causa* por esta Universidad, pero con más motivo en el momento y en el contexto en que se otorga, esto es, en el marco conmemorativo de la puesta en marcha de ICADE, institución que ha venido formando durante cincuenta años a profesionales del Derecho. Su reconocimiento, en cierta medida, supone convertir al nuevo claustal en modelo, un modelo en el que reflejarse y al que admirar. La estampa que he presentado de él, que, por razones de tiempo, no deja de ser un esbozo de su personalidad, valor y devenir vital, bien pudiera ser uno de los perfiles ideales que deseáramos para un alumno ejemplar de esta Universidad. Aspiramos a que nuestros estudiantes sean científicamente irreprochables, personalmente dignos, cabales en su conducta, emprendedores, abiertos

al mundo, pero también a los mundos próximos del prójimo que les rodea y les concierne, incluso abiertos a más allá del mundo desde una perspectiva trascendente. Y D. Antonio Hernández-Gil –académico, profesional de la abogacía, directivo de abogados: un hombre completo e íntegro– constituye en este sentido punto de referencia: por su sólida formación académica, su cultura, su versatilidad profesional, su observación permanente de la realidad para implicarse e involucrarse activamente en ella, su disposición para la gestión al servicio de los demás, su predisposición no sólo teórica sino práctica para atender a los problemas de los otros, su cosmopolitismo y, en fin, su actitud de indagación siguiendo el rastro de la auténtica sabiduría.

#### IV

Para finalizar, ruego al Sr. Rector permita dirigirme al futuro doctor por esta Universidad, en tanto que próximo compañero. Querido Antonio, querido tocayo: con la concesión del doctorado *honoris causa* te incorporarás al Claustro de esta Universidad y recibirás, como símbolo de fraternidad, el abrazo del Rector en nombre de todos nosotros. Me gustaría compartir contigo una sucesión de imágenes, situaciones y sentimientos que te hagan recordar este momento de forma grata y entrañable, sensaciones elaboradas a partir de tus escritos, muchos de ellos artículos periodísticos, que casi cabría calificar más propiamente de ensayos, y que ratifican tu condición de ciudadano del mundo preocupado por su entorno global. Así, sugiero que nos imaginemos ubicados a los pies del monte Uluru, una enorme roca en el centro del desierto de Australia, en un anochecer frío, escuchando la versión de Bach para laúd de su suite nº 5 para violonchelo (BWV.995), repasando, cómo no, los versos de Virgilio “*sunt lacrimae rerum et mentem mortalia tangunt*”, conmovidos, por tanto, viendo caer las gotas de rocío como lágrimas de la inmensa roca en el medio de la nada, interpelados por lo efímero de este mundo; para trasladarnos después, *sola sub nocte*, a una noche solitaria de la meseta extremeña, en la que alzamos la mirada hacia un universo de estrellas que nos propone tareas infinitas y hace preguntarnos, entre ingenua y osadamente, por el origen de las cosas y la armonía del cielo; sombra iluminada que, al tiempo, nos repliega a nuestro mundo pequeño e interdependiente haciendo refulgir los rostros de nuestros semejantes, por ejemplo, los de Beatriz, Laura, Isabel, tus mejores creaciones, y los de todos los que, modestamente, ahora vamos a ser tus compañeros, para, a través de esta solidaridad física, filial y fraterna, podamos llegar a intuir el hondo misterio de la vida, un misterio al que se suele calificar de insondable y que, no obstante, merece ser creído.

**ASÍ PUES, CONSIDERADOS Y EXPUESTOS TODOS ESTOS HECHOS, DIGNÍSIMAS AUTORIDADES Y CLAUSTRALES, SOLICITO CON TODA CONSIDERACIÓN Y ENCARECIDAMENTE RUEGO QUE SE OTORQUE Y CONFIERA AL SR. D. ANTONIO HERNÁNDEZ-GIL ÁLVAREZ-CIENFUEGOS EL SUPREMO GRADO DE DOCTOR HONORIS CAUSA POR LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS.**



### III.

## LECCIONES DOCTORALES



SR. D. JAY B. BARNEY

### COMPETENCIA Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL SUPERIOR

Sr. Rector Magnífico,  
Dignísimas autoridades,  
Claustro de profesores,  
Alumnas y alumnos,  
Señoras y señores.

#### ¿Por qué algunas empresas obtienen un rendimiento mejor que otras?

Como especialista en gestión estratégica, esta pregunta ha constituido el núcleo de mis actividades de investigación y enseñanza durante los últimos 25 años. En concreto, me ha interesado la cuestión de por qué empresas en una situación competitiva similar obtienen un rendimiento muy distinto.

Tomemos un ejemplo muy conocido en EE.UU.: Wal Mart y K-Mart. Ambas empresas compiten en el formato minorista de *discount* en Estados Unidos (y en otros lugares). Según mi información, estas dos tiendas venden más o menos los mismos productos a los mismos clientes. Y sin embargo, durante un periodo de cuarenta años, Wal Mart ha pasado de ser una cadena relativamente desconocida de tiendas minoristas en zonas rurales de Arkansas a convertirse en la empresa más grande (en términos de ventas) en EE.UU., mientras que K-Mart, una empresa que opera en el

mismo nicho de mercado que Wal Mart, quebró y fue adquirida a precio de saldo por Sears hace unos años. Sería más fácil comprender la diferencia entre el rendimiento de Wal Mart y los de K-Mart si estas dos empresas operaran en mercados distintos, vendieran productos distintos o presentaran otras diferencias evidentes. Pero las diferencias entre estas dos empresas son más sutiles y, creo, reflejan en último lugar sus distintas capacidades, aunque profundizaré un poco en ello.

Wal Mart y K-Mart no son los únicos ejemplos de este tipo de diferencias en el rendimiento. Considérese la competencia entre General Motors y Toyota en el sector del automóvil. Tengo una edad suficiente para recordar la época en la que GM tenía más del 50% de EE.UU. y un alto porcentaje del mercado mundial del automóvil y cuando Toyota entró en el mercado con turismos del segmento B con poca potencia y, sinceramente, bastante feos. El año pasado, General Motors se declaró en quiebra, lo que tuvo gran repercusión, como parte de un trato para recibir miles de millones de dólares de ayuda del gobierno federal de EE.UU. Y aunque Toyota ha tropezado recientemente, sigue siendo una de las empresas más rentables del mundo en el sector del automóvil.

Estos dos ejemplos corresponden a empresas dominantes (K-Mart y General Motors) que al final se vieron desplazadas por nuevas empresas entrantes (Wal Mart y Toyota, respectivamente). Mi buen amigo Clayton Christensen, de la Harvard Business School, ha escrito mucho sobre cómo empresas dominantes pueden perder sus ventajas competitivas frente a nuevas empresas entrantes y no voy a repetir ahora sus argumentos (Christensen, 1997). Pero observo que las cuestiones relativas a rendimientos heterogéneos de empresas van más allá de las condiciones en las que las nuevas empresas entrantes sustituyen a empresas dominantes.

### **Heterogeneidad en el rendimiento de las empresas y economía tradicional.**

En efecto, la heterogeneidad en el rendimiento de empresas, incluso entre empresas que operan en el mismo sector, dura más tiempo de lo que predice la teoría económica tradicional. Dicha teoría, en su forma más tradicional, sugiere que cualquier rendimiento superior por parte de una empresa en un sector inducirá reacciones competitivas en otras empresas, ya sean otras empresas dominantes u otras nuevas empresas entrantes, las cuales actuarán para imitar las acciones de la empresa que ha tenido éxito. Según la teoría tradicional, dicha imitación incrementará el nivel de competencia en dicho sector, disminuyendo el rendimiento de la empresa con éxito. Asimismo, la teoría tradicional sugiere que esta reducción en el rendimiento se producirá de una forma relativamente rápida y, de este modo, el rendimiento de la empresa se mantendrá normalmente en torno a lo que los economistas llaman un "nivel normal", es decir, un nivel de rentabilidad aproximadamente igual al coste del capital medio ponderado de la empresa.

Resulta interesante que los datos no sean coherentes con estas expectativas teóricas. Desde 1977, una serie de estudios ha demostrado que, de media, la heterogeneidad en los beneficios persiste mucho más de lo que predice la lógica económica tradicional. Por ejemplo, un estudio (Mueller, 1977) analizó el rendimiento de una muestra de 472 empresas durante un periodo de veinticinco años. El autor de este estudio esperaba ver que el rendimiento de estas empresas convergiera hacia el nivel "normal" esperado. Pero eso no ocurrió. Las empresas con mejor rendimiento en un primer periodo tendían a ofrecer un rendimiento mejor en un periodo posterior; las empresas con bajo rendimiento en un primer periodo tendían a ofrecer un rendimiento peor en un periodo posterior. Según lo descrito por el Profesor Christensen, éste era el caso, aunque algunas veces las nuevas empresas entrantes desplazarán a empresas dominantes. Estos resultados iniciales se han verificado y ampliado en una serie de estudios adicionales (por ejemplo, Waring, 1996; Roberts, 1999).

### **Dos explicaciones para la heterogeneidad de rendimiento persistente.**

En la literatura relacionada, se han propuesto dos explicaciones acerca de por qué persisten las diferencias entre empresas. La primera se centra en las características de los sectores en los que compiten las empresas. En concreto, este punto de vista sugiere que cuando un número pequeño de empresas competidoras se encuentra protegido por fuertes barreras de entrada en el sector, el rendimiento superior de cualquiera de estas empresas no inducirá respuestas competitivas por parte de rivales actuales o por potenciales empresas entrantes. Los rivales actuales no reaccionarán de forma competitiva, es decir, reduciendo precios o introduciendo nuevos productos, porque hacerlo probablemente perjudicará a su propio rendimiento, además del rendimiento de otras empresas del sector. Las potenciales empresas entrantes no reaccionarán de forma competitiva al entrar en el sector en cuestión porque las fuertes barreras de entrada harán que los costes de dichas reacciones sean superiores a cualquier ingreso que pudieran generar. Dicho de forma más sucinta, esta explicación de por qué algunas empresas continúan presentando un rendimiento superior a lo largo de periodos de tiempo largos depende, en primer lugar, de cierto tipo de colusión, normalmente de tipo tácito, que mantiene los precios por encima de un nivel competitivo y, en segundo lugar, de barreras de entrada que hacen demasiado costoso que nuevas empresas entrantes compitan por llevarse dichos beneficios.

Quizás la aplicación más famosa de esta explicación de "colusión-barreras de entrada" acerca de por qué algunas empresas obtienen un rendimiento mejor que otras puede encontrarse en el "marco de cinco fuerzas" del Profesor Michael Porter, que se presenta en la Figura 1. En este marco, se asume que el rendimiento de una empresa depende del sector en el que opera y se asume que el nivel de rentabilidad de un sector, a su vez, depende del nivel de cinco amenazas competitivas en dicho sector:



rivalidad, nuevas empresas entrantes, sustitutos, proveedores fuertes y compradores fuertes. La relación entre estas cinco fuerzas y la explicación de “colusión-barreras de entrada” para un rendimiento superior de una empresa puede verse identificando los tipos de sectores que el modelo de “cinco fuerzas” predice que tendrán empresas con los mayores rendimientos, a saber, sectores en los que no existan rivales (es decir, en los que las empresas cooperen para mantener los precios elevados en lugar de competir reduciendo precios), en los que no exista ninguna amenaza de nuevas entradas (es decir, en los que las barreras para la entrada sean muy elevadas), ni sustitutos, ni proveedores fuertes, ni compradores fuertes. Las empresas que operan en dichos sectores presentarán un mejor rendimiento que las empresas que no operen en dichos sectores y estas diferencias en rendimiento se mantendrán a lo largo de periodos de tiempo relativamente largos (es decir, mientras las cinco fuerzas identificadas por el Profesor Porter se mantengan bajo control).



Figura 1. Marco de cinco fuerzas de Porter (1980)

La segunda explicación del mantenimiento de la heterogeneidad de rendimientos en la economía no depende de ninguna forma de la colusión o de barreras de entrada en el sector. En lugar de ello, se basa en dos sencillas observaciones: en primer lugar, algunas empresas pueden ser más capaces que otras de satisfacer las necesidades de los clientes y, en segundo lugar, las empresas sin dichas capacidades pueden tener muchas dificultades en imitarlas. En esta explicación, el rendimiento superior de una empresa concreta no induce respuestas competitivas porque las empresas competidoras no cuentan con las capacidades para competir con la empresa superior y a las empresas con rendimientos bajos les resulta demasiado costoso desarrollar estas capacidades. La investigación que se centra en esta explicación acerca de por qué algunas empresas obtienen mejores rendimientos que otras ha identificado diversos factores de las capacidades de una empresa que resultan costosos de imitar para otras empresas. Entre éstos se incluyen, por ejemplo, que las capacidades en cuestión necesitan muchos años para desarrollarse, que pueden ser el reflejo de la historia particular de una empresa, que pueden reflejar relaciones socialmente complejas entre los gerentes de una empresa y entre una empresa y sus diversos *stakeholders*. Si sólo unas pocas empresas competidoras poseen capacidades con cualquiera

de estas características y si, además, estas capacidades tienen el efecto de reducir los costes de una empresa o de incrementar sus ingresos en los mercados en los que compete, estas capacidades pueden constituir una fuente de rendimiento superior sostenido para una empresa.

Al igual que con la explicación de “colusión–barreras de entrada” de la heterogeneidad del rendimiento, diversos especialistas han intentado desarrollar formas de aplicar esta explicación de “capacidades” de un rendimiento superior sostenido. La Figura 2 muestra uno de dichos esfuerzos. Este modelo, llamado marco VRIO, sugiere que las empresas tienen el potencial de obtener un rendimiento superior sostenido cuando controlan capacidades valiosas, escasas y costosas de imitar; ventajas de rendimiento temporales cuando controlen capacidades valiosas y escasas que no sean costosas de imitar; paridad en el rendimiento cuando controlan capacidades valiosas que no sean escasas; y déficit de rendimiento cuando controlan capacidades que ni siquiera sean valiosas. Las empresas desarrollan su nivel potencial de rendimiento dependiendo de su nivel de organización para explotar una capacidad concreta. Así, las siglas VRIO corresponden a cuatro preguntas que pueden ayudar a los gerentes a identificar las implicaciones en cuanto al rendimiento de las capacidades de su empresa: “¿Es la capacidad valiosa?” “¿Es escasa entre los competidores?” “¿Les resulta costoso a los competidores imitarla?” y “¿Una empresa está organizada para desarrollar el potencial de una capacidad?”

¿Una capacidad es...

...Valiosa?	...Escasa?	...Costosa de imitar?	...Explotada por la organización?	Implicaciones de rendimiento
No			No	Déficit
Sí	No			Paridad
Sí	Sí	No		Temporalmente superior
Sí	Sí	Sí	Sí	Superior sostenida

Figura 2. El marco VRIO (Barney y Clifford, 2010)

En aras de la honradez intelectual, debo admitir que mi investigación y mis trabajos publicados son relativos en gran medida a esta segunda explicación de por qué algunas empresas obtienen un mejor rendimiento que otras y no a la primera. De hecho, soy el autor del marco VRIO.

Por supuesto, no niego la validez lógica del argumento “colusión – barreras de entrada”. De hecho, cuando trabajo con empresas que operan en sectores con características similares a las descritas en este argumento, es decir, sectores con un número pequeño de competidores y elevadas barreras de entrada en el sector, utilizo en gran medida esta lógica. Simplemente, según mi experiencia, con una competencia mun-

dial cada vez mayor, existen relativamente pocos sectores de este tipo. La mayoría de las empresas con las que trabajo se enfrentan a numerosos competidores y a una amenaza constante de nuevas entradas, a nivel nacional y mundial. La colusión tácita y la implantación de barreras a la entrada no son estrategias viables en estos sectores. En lugar de ello, las empresas que operan en estos escenarios más competitivos necesitan centrarse en cualquier capacidad valiosa, escasa y costosa de imitar y, a continuación, en cómo pueden aprovechar estas capacidades en su organización para lograr ventajas de rendimiento sostenido.

Más allá de mi experiencia personal, diversos especialistas han demostrado que, aunque la explicación de “colusión – barreras de entrada” para un rendimiento superior puede aplicarse en unos pocos sectores, la mayor parte de los sectores modernos se caracteriza por unos niveles elevados de rivalidad y entrada competitiva y, de este modo, si cualquier empresa de este tipo de sectores disfruta de un rendimiento superior sostenido, es porque controla y explota capacidades valiosas, escasas y costosas de imitar. De hecho, la suposición con la que trabajo es que la mayoría de los gerentes con los que hablo en todo el mundo operan en sectores en los que, si sus empresas obtuvieran ventajas de rendimiento sostenido, sería mediante capacidades únicas que ellos, como líderes, hubieran podido desarrollar y nutrir en sus empresas.

### **Implicaciones de gestión de la perspectiva de capacidades.**

Así, durante el resto de mi intervención, me centraré en la relación entre las capacidades de las empresas y el rendimiento superior y, en concreto, en el impacto que los líderes y los gerentes pueden tener sobre la capacidad de sus empresas de desarrollar y nutrir estas capacidades. Lo haré identificando sólo unas pocas de las implicaciones de gestión importantes del marco VRIO.

### **Características del sector y rendimiento sostenido.**

En primer lugar, la capacidad de las empresas de lograr y mantener un rendimiento superior no siempre depende de las características estructurales del sector en el que opera, según identifica el marco de “cinco fuerzas” o algún otro. De hecho, el atractivo del sector no puede evaluarse de forma independiente a las capacidades con las que una empresa compite en un sector. Muchas empresas pueden operar en sectores estructuralmente nada atractivos y, sin embargo, lograr y mantener un rendimiento superior. Lo hacen gracias a las capacidades valiosas, escasas y costosas de imitar que utilizan para competir en dichos sectores.

Una implicación de esta observación es que la estrategia no es simplemente una cuestión de “elegir” sectores atractivos y, posteriormente, entrar en ellos. Es más una

cuestión de comprender cuáles son las capacidades valiosas, escasas y costosas de imitar de una empresa y, posteriormente, imaginar cómo aprovechar dichas capacidades en un mercado o sector concretos.

### **¿Quién es responsable en una empresa del rendimiento superior sostenido?**

Otra implicación de la perspectiva de las capacidades en relación con un rendimiento superior sostenido es que la estrategia y el rendimiento superior son demasiado importantes para que queden fuera de la dirección. Normalmente, en empresas bien gestionadas, la responsabilidad de la estrategia y el rendimiento superior es responsabilidad de todos los empleados. Veamos un breve ejemplo.

Hace varios años, tuve la oportunidad de visitar unas instalaciones en las que se fabricaban coches que eran gestionadas por un fabricante japonés muy conocido. Esta planta acababa de ser identificada en un estudio realizado por el MIT como una de las mejores plantas de este tipo en el mundo. Me interesaba ver por qué esta planta tenía un rendimiento tan bueno. Comencé el día con una entrevista con el gerente de la planta, el cual, cuando le pregunté cuál era su responsabilidad en la planta, dijo: "Mi trabajo es dirigir esta planta para ayudar a la empresa a fabricar y vender los mejores coches del mundo". No me sorprendió. Era lo que esperaba que dijera cualquier alto directivo competente. Recibí respuestas similares cuando pregunté al vicepresidente de fabricación, al vicepresidente de cadena de suministro y a otros altos directivos de la planta cuáles eran sus responsabilidades. Todos respondieron: "Ayudar a la empresa a fabricar y vender los mejores coches del mundo".

Hacia el final del día, estábamos en la fábrica, esperando a otra reunión. Vi a un empleado de limpieza que estaba de pie, cerca de nosotros, observándonos. Fui hacia él y, a través de un intérprete, le hice la misma pregunta que le había planteado al equipo directivo de la planta: "Perdone, ¿podría decirme cuáles son sus responsabilidades aquí en la planta?" Su expresión parecía indicar que pensaba que le estaba haciendo una pregunta bastante estúpida. Señalando su escoba y otro material de limpieza, replicó: "Mi trabajo es limpiar y mantener las cosas en orden para ayudar a la empresa a fabricar y vender los mejores coches del mundo".

Esto sí que me impresionó. Ahí estaba el empleado de limpieza definiendo su trabajo no sólo en términos funcionales, sino estratégicos. Él entendía que la forma en la que hacía su trabajo tenía un impacto en la capacidad de esta empresa de fabricar y vender los mejores coches del mundo. También influía cómo hacía su trabajo. Podía pasar tiempo limpiando el baño de hombres o limpiando el suelo de la fábrica y tomaba la decisión acerca de cómo emplear su tiempo según qué



actividad tendría el mayor impacto en la capacidad de la empresa de fabricar y vender los mejores coches del mundo. El baño de los hombres no estaba especialmente limpio, pero el suelo de la fábrica estaba imaculado. De hecho, estuvimos bromeando con él, diciendo que se podría comer en el suelo y respondió: “¡En mi suelo no! ¡No se permiten migas!”

Ahora, imaginen que todos los 3.000 empleados de esta planta definieran sus trabajos de la misma forma, todos los secretarios, contables, todos los miembros del departamento financiero, todos los trabajadores de la línea de producción. En cada caso, imaginen que decidieran cómo organizar su tiempo y esfuerzo para asegurarse que esta empresa fabricaba y vendía los mejores coches del mundo. ¿Ese equipo de empleados sería valioso? ¿Escaso? ¿Costoso de imitar? Casi con toda seguridad, y el rendimiento de esta planta así lo muestra.

Una vez más, un rendimiento superior sostenido es demasiado importante para que sólo recaiga en la dirección.

### **Estrategia y paridad de rendimiento.**

El marco VRIO también sugiere que, si toda una empresa hace lo que hace su competencia, lo mejor que puede esperar es lograr una paridad de rendimiento. No me malinterpreten, una paridad de rendimiento es mejor que un déficit de rendimiento. Pero, si todo lo que hace una empresa es realizar comparaciones y, posteriormente, copiar a su competencia, no es probable que logre ninguna ventaja real.

Por supuesto, hay muchas cosas que hace una empresa diseñadas para generar exclusivamente paridad de rendimiento. Esto no significa que estas actividades no sean importantes, porque no hacerlas podría crear déficits de rendimiento.

Consideremos los sistemas telefónicos. ¿Qué porcentaje de sus competidores creen que tienen sistemas telefónicos? ¿Todos? ¿Cuánta probabilidad existe de que su sistema telefónico sea una fuente de ventajas para su empresa? Ninguna, por supuesto. Sin embargo, intente hacer negocios sin su sistema telefónico. Cuando sus teléfonos no funcionan, durante dicho periodo de tiempo, se encuentra en desventaja competitiva. Así que, aunque no es probable que tener un sistema telefónico que funcione bien genere una ventaja competitiva, es probable que no tenerlo genere una desventaja competitiva.

### **Características de producto y rendimiento superior sostenido.**

La perspectiva de capacidades también sugiere que las características de los productos casi nunca constituyen una fuente de rendimiento superior sostenido. Esto es porque las características de producto, *per se*, no suelen ser costosas de imitar. Cuan-

do una empresa vende un producto con nuevas características, también proporciona una guía para que sus competidores imiten dicho producto.

Las únicas excepciones a esta regla acerca de características de productos y rendimiento superior sostenido se producen cuando existen límites legales eficaces a la imitación de características de productos, normalmente mediante patentes, pero la investigación ha demostrado que la obtención de patentes en realidad incrementa el coste de imitar las características de un producto en sólo dos sectores en todo el mundo: la industria farmacéutica y la industria correspondiente otros productos químicos. En estas industrias las características de los productos se patentan a nivel molecular.

En la mayoría de los sectores, para obtener una patente, una empresa debe contar a sus competidores todo sobre las características de su nuevo producto. Posteriormente, los competidores inteligentes pueden, con frecuencia, realizar un diseño sorteando las patentes pertinentes e imitar las características del nuevo producto de la empresa, con frecuencia, a un coste inferior al de la empresa innovadora.

Tomemos una empresa como Sony, un líder innovador en el sector de la electrónica de consumo. El tiempo medio entre el momento en que Sony introduce un nuevo producto y el momento en el que sus competidores, en Japón y otros lugares, imitan dicho producto es inferior a cuatro meses. Lo que constituye una fuente de rendimiento superior sostenido para Sony no es cada nuevo producto que introducen, sino el hecho de que estén constantemente introduciendo nuevos productos, es decir, su capacidad de innovación es una fuente ventajas sostenidas, no un producto innovador aislado.

### Otras implicaciones de gestión de ideas y capacidades.

El enfoque de capacidades para analizar el rendimiento superior sostenido posee muchas otras implicaciones de gestión que no puedo comentar debido a limitaciones de tiempo. Por ejemplo, el marco VRIO sugiere, entre otras cosas:

- Normalmente es mejor que una empresa explote sus propias ventajas distintivas en lugar de intentar imitar las ventajas distintivas de las empresas competidoras.
- Aunque las características de los productos no constituyen normalmente una fuente de rendimiento superior, la excelencia en los detalles de las operaciones y la ejecución sí puede serlo.
- En sectores y mercados que cambian rápidamente, la capacidad de aprender rápido es una de las fuentes más importantes de un rendimiento superior sostenido.
- La confianza, la amistad y el trabajo en equipo pueden ser, con frecuencia, fuente de un rendimiento superior sostenido.
- Las empresas con capacidades valiosas, escasas y costosas de imitar pueden tener una gestión ineficaz y seguir haciendo dinero, por lo menos durante un tiempo.

- El rendimiento superior de empresas con capacidades valiosas que no son escasas depende principalmente de la eficacia con la que se gestionen estas capacidades.
- Si existe un conflicto entre los sistemas de control de una empresa y sus fuentes de rendimiento superior sostenido, deben cambiarse dichos sistemas de control.

Éstas son sólo unas pocas implicaciones de gestión de esta perspectiva de capacidades sobre el rendimiento superior sostenido.

Así que, ¿por qué algunas empresas obtienen mejores rendimientos que otras? No existe ninguna duda acerca de que, a veces, las características estructurales del sector en el que compite una empresa tienen un impacto importante en el rendimiento de la empresa. Pero la investigación según la perspectiva de las capacidades sugiere que, con frecuencia, lo que más importa no es el sector, sino las capacidades de la empresa.

Las implicaciones generales de esta investigación para los líderes de las empresas de todo el mundo son claras e importantes. Al final, la responsabilidad de desarrollar, nutrir y aplicar las capacidades de una empresa recae directamente en el equipo directivo de una empresa. En este sentido, la fuente definitiva de rendimiento superior sostenido es el liderazgo de una empresa. Y, según mi experiencia, de todos los factores de producción en la economía, el único factor verdaderamente con un suministro difícil es un liderazgo de gran calidad.

Les deseo mucho éxito en el desarrollo de sus capacidades de liderazgo para crear el tipo de empresas necesarias para lograr y mantener un rendimiento superior.

Gracias.

Referencias:

- Barney, J.B. and Clifford, P. (2010) *What I Didn't Learn in Business School*. Boston: Harvard.
- Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard.
- Mueller, D.C. (1977) The persistence of profits above the norm. *Economica*, 44, 369 – 380.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. NY: Free Press.
- Roberts, P. (1999) Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20, 655- 670.
- Waring, G. G. (1996) Industry differences in the persistence of firm specific returns. *American Economic Review*, 1256 – 1265.

### III.

## LECCIONES DOCTORALES



SR. D. ANTONIO HERNÁNDEZ-GIL ÁLVAREZ-CIENFUEGOS

### EL DERECHO Y LOS DERECHOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI

Sr. Rector Magnífico,  
Dignísimas autoridades,  
Claustro de profesores,  
Alumnas y alumnos,  
Señoras y señores.

Para alguien que casi dio sus primeros pasos entre las cuatro paredes de una Facultad de Derecho el doctorado *honoris causa* es el máximo reconocimiento. Mucho más si llega de la mano de una Universidad que forma juristas íntegros y busca la excelencia como seña de identidad. No tengo suficientes palabras para el agradecimiento; sólo alcanzo a dar las gracias de corazón a este claustro ejemplar, aunque demasiado pródigo conmigo. A cambio, ofrezco algunas reflexiones sobre la parte más *noble* de mi profesión.

#### 1. La función social del jurista y los derechos humanos

Los derechos del hombre son las herramientas de trabajo de los abogados y, más allá de los concretos intereses que se les confían, expresan la trascendencia social de nuestra función. Lo extiendo a todos los juristas.

Pero los derechos del hombre se han convertido además en centro del sistema jurídico. *La edad de los derechos*, decía Norberto Bobbio para referirse al proceso de positivación, generalización e internacionalización de los derechos humanos.

El problema es que la continuidad de ese proceso y su adecuación a la actual realidad social requiere de nuevas categorías e instituciones.

Seguramente estaremos todos de acuerdo en un diagnóstico básico: a esta sociedad le faltan instituciones globales para gestionar y resolver los problemas de la globalidad, sean los conflictos internacionales, las crisis económicas mundiales, o, simplemente, *la desigualdad*.

La ciencia del derecho de hoy sigue siendo excesivamente tributaria del pasado. Nuestro entramado institucional es el que surge del Estado moderno tras la Revolución Francesa; y, en materia de derechos humanos, seguimos aún, esencialmente, con las Declaraciones de Derechos de Naciones Unidas tras la segunda guerra mundial.

*Son herramientas muy viejas*, inadecuadas para dar cuenta de la *sed de derecho* de esta era de la globalización. *Somos como viajeros navegando por un territorio desconocido con la ayuda de viejos mapas, dibujados en un tiempo diferente y para responder a otras necesidades*, dice Seyla Benhabib. De mapas y fronteras voy a hablar.

## 2. El progreso de la incertidumbre

En el proceso de transformación que sufre el derecho hay un factor de importancia capital: el progreso de la incertidumbre y del pluralismo; dos aspectos de la *fractura de la unidad* del ordenamiento jurídico.

*Incertidumbre* en cuanto a la capacidad de deslindar el derecho del no derecho, prever su curso, el sentido de las decisiones que ordenan los conflictos, sentencias, decisiones administrativas, de la policía a las numerosas resoluciones de los reguladores cuyo papel en la definición de las reglas de juego es cada vez más relevante.

*Pluralismo* como el que avanza en materia de fuentes del derecho, ante un proceso de multiplicación de sujetos e instancias generadoras de pautas de conducta jurídicamente significativas. Pasa el tiempo de la unidad basada en la fuerza física de la autoridad o en la fuerza coercitiva de las normas estatales.

Podría citar ejemplos de *inseguridad* deducidos del derecho de la competencia o de la legislación del mercado de valores. Pero no es ése hoy mi discurso, sino el de las situaciones personales con trascendencia para los derechos humanos.

## 3. La incertidumbre de las fronteras

Los conceptos de *nacionalidad*, como expresión del vínculo del sujeto con un Estado, y de *territorialidad*, como proyección espacial de la *soberanía* nacional, están

cerca de su agotamiento. Frente a la nacionalidad, la condición de “miembro” del moderno estado-nación admite otras formulaciones. Lo mismo sucede con las fronteras como soporte físico, aunque “invisible”, de la territorialidad, que ya no es el marco exclusivo de las identidades culturales ni del alcance de las funciones de gobierno.

En la reflexión sobre la globalización es un lugar común pasar de la esfera de lo nacional a lo global como algo diferente de lo interestatal, y del gobierno a la gobernanza, para resaltar ese poder más sutil de conformación de la conducta social, que no se limita al aparato coercitivo del Estado o de los instrumentos nacidos de los tratados entre Estados.

Aparecen otros sujetos en las relaciones internacionales, de cuya interacción surge un nuevo derecho. Basta pensar en las comunicaciones entre reguladores de diversos países, Bancos centrales, o supervisores de los sistemas financieros; en la cooperación de las Fiscalías, o en las reuniones de representantes estatales en foros donde se toman decisiones que afectan a todos los ciudadanos del mundo, como en los grupos que denominamos G-7, G-8, G-20, o cualquier otro numeral según su composición decidida en el último minuto, por completo al margen de las fuentes y procedimientos del derecho internacional. Y a esas nuevas redes de organismos estatales desagregados se suman redes privadas, de influencia o poder no desdeñable: ONGs, empresas multinacionales o todo tipo de asociaciones o corporaciones.

En ese escenario de desagregación del Estado y *porosidad* de las fronteras, uno de los ámbitos donde aún operan con intensidad los viejos conceptos de la soberanía, la nacionalidad y el territorio es en *el control de los flujos de personas*.

Pese a ello, la mayor parte de las teorías de la justicia del siglo XX omiten este factor esencial. Como si no vieran las huellas de los emigrantes en las playas de arribada. Fue al contrario en la escuela de Salamanca del siglo XVI, de donde nació un *derecho de gentes* capaz de explicar nuestras relaciones con el nuevo mundo; o en el iusnaturalismo racionalista de los siglos XVII y XVIII y en la Ilustración, que afrontó la expansión colonialista europea.

La obra de Rawls es un ejemplo. En 1999 escribe *El derecho de los pueblos*. Hay un lugar allí para los derechos humanos, la paz y la guerra. Pero las fronteras y la inmigración se pierden en abstracciones. Afirma que, a falta de un Estado mundial, tiene que haber fronteras, aunque sean arbitrarias, y que “*en una sociedad de pueblos razonablemente justa (o al menos decente), las desigualdades de poder y riqueza han de ser decididas por todos los pueblos para ellos mismos*”. Una quimera.

El problema no es que sean contingentes las fronteras, sino que lo son las reglas para cruzarlas o no.

Como las de nuestra Ley Orgánica de Extranjería, que introduce exigencias asimétricas relativas a la documentación: “*Los extranjeros que se encuentren en territorio*



*español tienen el derecho y el deber de conservar la documentación que acredite su situación en España".*

Se trata de acreditar la regularidad de la situación del extranjero que no es, por supuesto, un dato geográfico o físico, ni una marca en la frente, reconocible a simple vista por el funcionario de turno, sino una construcción jurídica que hay que poder discutir en derecho y defender, con la debida asistencia del abogado, ante los tribunales.

Se es regular o irregular, legal o ilegal, como el derecho romano distinguía entre las *res commercium* y las *res extracommercium*. Cosas o personas, qué más da. O peor: hay una difícilmente tolerable asimetría entre la permisividad jurídica hacia el tráfico de bienes, derechos y servicios y las dificultades de los flujos de personas.

Valga ilustrar así lo delicado de los mecanismos de sujeción al derecho y los límites de los derechos y libertades constitucionalmente reconocidos. Sobre todo cuando dependen de factores como la "residencia legal", o la "regularidad" de la situación en el territorio de un Estado, condición jurídica en la que, *de facto* o *de iure*, suelen ser determinantes actuaciones administrativas sujetas a instrucciones de escasa altura jurídica y a una normativa extremadamente abierta y contingente.

Es un proceso de pérdida de la certidumbre y avance general de la discrecionalidad, que otorga una mayor importancia a la función jurisdiccional, garante de cualquier conflicto y límite a la actuación de los poderes públicos. Y, sobre todo, requiere de un pulso más firme en *la definición de los derechos del hombre* y en la asignación de sus contrapartidas: los *deberes* y *responsabilidades* que los respaldan.

#### 4. La extensión de los derechos del hombre

La última aparición en la historia del ideal de un derecho superior que une unos pueblos con otros tratando de asegurarles un orden más justo coincide con el escenario postcolonial que emerge de la segunda guerra mundial y lleva a la creación de un derecho internacional convencional donde, de la mano de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, el papel de los derechos humanos es absolutamente central. *La edad de los derechos.*

Una edad *inmadura* en la que quedan muchos espacios vacíos para avanzar hacia un futuro donde impere un derecho cosmopolita como derecho de ciudadanos sin ciudadanías en un mundo sin fronteras, o donde las fronteras sean un factor de inclusión y no de exclusión.

Mencionaré aquí a tres derechos imprescindibles para la construcción de un nuevo orden más justo: el derecho a *la paz*, el derecho a *la libertad de movimientos* y el derecho a *la igualdad desde una óptica global.*

## a) El derecho a la paz

En la *Declaración de derechos del hombre y del ciudadano* de 1789 la paz no aparece, ni como principio ni como derecho. En la Carta de Naciones Unidas de 1945, los firmantes se dicen resueltos a “*preservar a las generaciones venideras del flagelo de la guerra*”, y a “*practicar la tolerancia y convivir en paz como buenos vecinos*”. Tampoco la paz es un derecho, sino un objetivo.

La declaración universal de los derechos humanos de 1948 comienza “*considerando que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana*”. La paz sería un principio, como la libertad o la justicia, pero no un derecho subjetivo atribuible a cada ciudadano. Reconocerlo a los pueblos, o hablar de un “derecho social”, es, seguramente, una manera de posponerlo y dejarlo en fundamento de otros derechos; un medio para devaluar su fuerza jurídica.

Dice el aforismo: *inter arma silent leges*. La incompatibilidad esencial entre la guerra y el derecho. Con trágica exactitud, Tucídides lo refleja en su *Historia de la guerra del Peloponeso*. Construye allí el diálogo entre los embajadores enviados por los generales atenienses y las autoridades de la isla de Melos, una pequeña colonia. Se preparan de ese modo los dos bandos enfrentados, los atenienses que quieren la rendición de los melios, y éstos que, sabiendo que el derecho está de su parte, ni siquiera lo invocan para no emplear “*palabras delicadas sobre la justicia*”, y hablar sólo de “*lo que es factible y lo que es necesario*”. Suenan así las palabras atenienses:

*“Se trata de alcanzar en lo posible un acuerdo con lo que verdaderamente sentimos unos y otros, porque vosotros habéis aprendido, igual que nosotros sabemos, que en las cuestiones humanas las razones de derecho intervienen cuando se parte de una igualdad de fuerzas, mientras que, en caso contrario, los más fuertes determinan lo posible y los más débiles lo aceptan”.*

Es evidente que el derecho a la paz no puede presentarse como el reverso de un juicio contrario a toda guerra. Pocas veces un derecho necesita de una más inteligente conexión con el resto del ordenamiento internacional, de modo que la *guerra no criminal* sea realmente –y sea sólo– la respuesta última a una situación claramente sancionada por el derecho y no el fruto azaroso de las conversaciones entre los generales atenienses y los magistrados de Melos.

Pero es también evidente que la plena positivación del derecho a la paz, su reconocimiento como derecho universal, incrementaría las posibilidades de medir los conflictos por tribunales internacionales, y, en todo caso, nos comprometería como portadores de derechos y obligaciones sin la cómoda máscara del Estado.

La guerra es, más que un espacio jurídicamente reglado (el *ius in bello*), un intolerable estado de suspensión del derecho, de suspensión del juicio moral y hasta de suspensión de nuestro proceso evolutivo.

Con el nazismo, Kelsen tuvo que abandonar Europa. En 1944 escribió *La paz a través del derecho*. Niega allí el derecho de los Estados a la guerra, el *ius ad bellum* de los clásicos. La guerra sólo sería una sanción para ciertas conductas de acuerdo con un derecho internacional basado en la no agresión y en los medios pacíficos de resolución de controversias.

Kelsen preconizaba, además, un Tribunal Internacional permanente. Creía en la norma pero no en el puro poder del Estado, que debía someterse al derecho; y, al fondo, imaginaba un derecho cosmopolita, de todos, que superase la división entre derechos nacionales y derecho internacional, en la senda de la *querela pax perpetua* de Kant, la búsqueda de la paz perpetua, donde infructuosamente seguimos.

Conservan pleno sentido sus palabras: "*Pero nosotros, hombres de una civilización cristiana, ¿tenemos realmente derecho a relajarnos moralmente? Hay verdades tan evidentes por sí mismas que deben ser proclamadas una y otra vez para que no caigan en el olvido. Una de esas verdades es que la guerra es un asesinato en masa, la mayor desgracia de nuestra cultura, y que asegurar la paz mundial es nuestra tarea política principal*".

Es una tarea para el derecho: hacer que las guerras no sean siquiera una sanción extrema pero justificable, sino un supuesto patológico que, como toda agresión, de lugar a otra sanción conforme al ordenamiento internacional, hasta expulsar a la guerra del mundo del derecho, hasta dejarla atrás en nuestra evolución individual y social, como los sacrificios rituales y paganos de inocentes. Un tiempo para el "*derecho a la paz*" en lugar del viejo "*derecho a la guerra*". Un derecho de todos.

#### **b) El derecho a la libertad de movimientos**

En cuanto al derecho a la libertad de movimientos, la liviandad de nuestro orden internacional es patente incluso en el lenguaje de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. "*Toda persona tiene derecho a circular libremente y a elegir su residencia en el territorio de un Estado*"; y "*toda persona tiene derecho a salir de cualquier país, incluso del propio, y a regresar a su país*". No existe el derecho a elegir la residencia en el territorio de *cualquier* Estado, ni el derecho a entrar en *un* país, con la excepción del derecho de asilo.

La soberanía nacional, proyectada sobre el territorio, no quiere perder sus privilegios, esa zona de arbitrariedad y discreción ligada a conceptos y cláusulas generales como la seguridad nacional, la salud o el orden público. La eterna salvaguarda.

Cuando Kant preconizaba en 1795 un principio universal de hospitalidad hacia el extranjero no era para tratarlo como un ciudadano propio, sino sólo para no serle hostil, aunque el fin fuera una comunidad cosmopolita regida por un derecho universal. No hemos avanzado mucho si, desde un punto de vista moral o racional, no es todavía políticamente correcto discutir la arbitrariedad de las fronteras, o la arbitrariedad de los documentos exigidos para traspasarlas impidiendo la entrada de quienes *supuestamente* son ciudadanos libres e iguales en derechos a pesar de las circunstancias geográficas o genéticas de su nacimiento.

Es legítimo pensar en algo más. Tal vez dentro de un tiempo las discriminaciones que hoy aplicamos a los extranjeros en frontera, o a quienes se encuentran indocumentados o irregularmente en territorio, nos parecerán tan injustificables como la esclavitud o la discriminación de la mujer, que tan fácilmente justificó la humanidad, con la ley en la mano, durante siglos.

### c) El derecho a la igualdad global

Solemos decir, en referencia a la globalización y al derecho, que los Estados sólo pueden garantizar en el interior de su territorio los valores y bienes jurídicos sobre los que las comunidades construimos nuestra noción de bienestar y progreso social.

El derecho a la igualdad es uno de los que tiene un más firme respaldo legal y constitucional en prácticamente todas las democracias liberales; pero *mirando hacia dentro*. Incluso el art. 14 de nuestra Constitución, marcando diferencia con otros derechos fundamentales, lo limita a "*los españoles*".

Si todos los ordenamientos se condujeran del mismo modo no habría –no hay– ninguna garantía de igualdad horizontal en la posición jurídica de los ciudadanos abstracción hecha de su nacionalidad y de su ubicación en uno u otro Estado.

Para superar esta limitación harían falta dos pasos: *uno*, que existiera en cada Estado un derecho efectivo a la igualdad para todos los ciudadanos, nacionales o extranjeros, que se encuentran en su territorio o que están sometidos a la jurisdicción de sus tribunales; y *dos*, un auténtico tribunal internacional con jurisdicción universal capaz de comparar la posición de cualesquiera ciudadanos y de tutelar su igualdad cuando están comprometidos unos derechos fundamentales preservables desde esa misma perspectiva cosmopolita. Un mínimo ordenamiento global.

Además, ese derecho global a la igualdad es necesario para superar las desigualdades que gravan no sólo el estatuto jurídico, sino el económico, social, educativo y asistencial de millones de ciudadanos de un mundo demasiado heterogéneo para ser justo. La pobreza extrema es, como dice Thomas Pogge, la "*desigualdad radical*", una desigualdad que implica una violación del deber negativo de no mantener o consentir la injusticia.

En realidad, se habla de un *deber negativo* de no perseverar en la injusticia para no enfrentarse con una *obligación* más cruda y *positiva*, menos probable en términos de comportamiento social comúnmente aceptado: *erradicar la injusticia*, crear las instituciones y condiciones que reconozcan el derecho a la igualdad y lo doten de la suficiente sanción jurídica.

Lo fácil es, de nuevo, imputar la desigualdad a los propios Estados o a los pueblos como destinatarios de las acciones de gobierno. Es el planteamiento en términos de justicia distributiva entre pueblos, o Estados, lo inadecuado. Sólo la perspectiva cosmopolita, universal y panindividual es satisfactoria, emergiendo en ella un derecho concreto de los ciudadanos más desfavorecidos dimanante de su desigualdad cuyo contenido fuera la superación de la desigualdad misma y cuyo sujeto pasivo ha de ser no sólo el conjunto de las sociedades más desarrolladas, o sus organizaciones estatales, sino, de algún modo, todos y cada uno de sus individuos.

##### 5. La vieja idea de la fraternidad: deber y responsabilidad

Por último, para alcanzar ese estadio donde los derechos humanos puedan atribuirse efectivamente a *los otros*, convendría recuperar un viejo principio metajurídico, un vector de cambio capaz de orientar hacia el cosmopolitismo los ordenamientos nacionales. Por ejemplo, el viejo principio de la fraternidad que culminaba el lema de la Revolución Francesa: libertad, igualdad, *fraternidad*.

Un principio que casi nadie recuerda ya, aunque traspasara el siglo XX apareciendo en la Declaración Universal de los Derechos del Hombre de 1948 como uno de sus elementos nucleares: todos los seres humanos, libres e iguales en dignidad y derechos, deben comportarse *fraternalmente* los unos con los otros.

No está la fraternidad en su mejor momento. Incluso el cosmopolitismo liberal neokantiano aparece excesivamente matizado por consideraciones *realistas* acerca de lo políticamente *posible*, justificando que la soberanía nacional y su proyección en el territorio encuentren aún en las fronteras el terreno de juego adecuado para someter al extranjero a un estatuto distinto al de nuestros ciudadanos, a los que tendríamos que garantizar su acceso al bienestar que trabajosamente logramos *nosotros*, por oposición a los *otros* que vienen de fuera, ya que *no cabemos todos*. Nos hemos vuelto géometras expertos en áreas y tangentes.

La *fraternidad* no es *tolerancia*, no es *hospitalidad*; no es *vecindad*. Es más que todo eso. También es más que *solidaridad*, aunque para algunos (Peces Barba) la solidaridad sea la fraternidad "*de los modernos*".

A los civilistas el concepto de solidaridad nos suena a un expediente técnico para articular la pluralidad de sujetos en una obligación. Algo axiológicamente neutro. Una palabra con un potencial transformador alcanzado desde hace tiempo.

Apunta más hacia la responsabilidad que hacia la acción; a la obligación de compartir antes que a la vocación de apertura. Si se me permite, la solidaridad *diluye* las obligaciones.

La fraternidad, en cambio, hunde sus raíces en solares tan distintos como la tradición cristiana, el pensamiento franciscano que en los siglos XII y XIII libró frente al papado la batalla por la pobreza, el humanismo, la Ilustración, y los albores del internacionalismo de Naciones Unidas. Sin haberse gastado, obliga *personalmente* a una posición activa hacia la mejora de las condiciones de los demás. Una suerte de *obligación universal de alimentos* como la que, entre parientes, conoció el derecho romano y mantiene el Código civil.

Y esa posición *activa* no se expresa del lado del derecho, sino del lado de la responsabilidad, de una *responsabilidad social* que comprende a todos, desde el individuo a la comunidad. Para Onora O'Neill y otros filósofos la perspectiva de los *derechos* suministra un modo peligroso de formular requerimientos éticos al dejar *en el aire* posibles obligaciones.

El proceso de generalización, universalización y consolidación de los derechos humanos no estaría completo sin la afección de los individuos de la comunidad global donde el derecho nace o se viola. No tiene sentido describir con precisión quirúrgica el proceso de fragmentación de los Estados, la pérdida de su monopolio coercitivo y de su protagonismo como fuente de pautas de conducta y, al propio tiempo, mantener al Estado como soporte único o sujeto pasivo exclusivo de estos derechos humanos.

Los profesores de derecho civil identificamos esta clase de deberes colectivos al explicar el *deber general de abstención de la comunidad* como elemento característico de los *derechos reales*, donde nadie puede interferirse en la relación con la cosa objeto del derecho. En el derecho de obligaciones hay siempre un sujeto pasivo concreto e individualizado. No hace falta tanto para pasar del deber colectivo negativo a la obligación universal de hacer. Como dice Margot Salomon, existe una entidad que puede llamarse *la comunidad internacional*, con intereses comunes y valores agregados –entre ellos los derechos humanos– gobernada por una *rule of law* global. Pero necesitamos nuevos conceptos.

Y necesitamos también de ese vector para el cambio lento del ordenamiento internacional hacia el reconocimiento del derecho a la paz, a la libertad de movimientos o a la igualdad global. De la edad de los derechos a la *edad de los deberes*.

\* \* \*

La falta de instituciones que definan y ordenen este nuevo mundo de relaciones –lo repito– clamorosa. Y por encima de los intereses nacionales administrados



por unos Estados que han dejado de ser protagonistas del orden internacional, esa carencia de instituciones globales tiene que remediarse desde el derecho y desde la responsabilidad social de los juristas; desde un derecho en transformación que, reconociendo *todavía* el papel esencial de los Estados en la conformación del orden jurídico nacional o internacional, tiene otras instancias de creación; y, sobre todo, otras instancias *civiles* de propuesta, debate y reflexión a través de nuestra óptica comprometida de profesionales del derecho.

Finalizo, casi como empezaba, citando a Bobbio: “respecto a las grandes aspiraciones de los hombres de buena voluntad vamos ya con demasiado retraso. Tratemos de no aumentarlo con nuestra desconfianza, nuestra indolencia, nuestro escepticismo. No tenemos mucho tiempo que perder”. Era 1989.

Algo más de veinte años después y muchos cambios inesperados en el último minuto, nuestra historia colectiva no progresa adecuadamente, en contra de la confianza de Kant en un camino natural y forzoso hacia el ideal cosmopolita. Mientras preparaba mis palabras, no lejos de esta universidad, al sur del sur, caían bombas en nombre de la guerra y en nombre de la paz, morían calcinados unos inmigrantes que no pudieron o no quisieron acudir a los centros de internamiento que disponemos para lavar nuestra conciencia, y, sin pretenderlo, tenemos unos magníficos museos de la desigualdad al aire libre. Eso sí, todavía no cobramos la entrada para que nuestros hijos vean el sufrimiento que sus mayores hemos sido capaces de consentir.

Que, al menos, tanta miseria no curse también con el silencio de los juristas, o con la incompreensión hacia quienes hablamos.

Barbarus hic ego sum / quia non intelligor illis (aquí soy un bárbaro porque no soy entendido) decía Ovidio en sus *Tristes*. Y Rousseau, que siempre fue un solitario, reutilizaba esa cita en su *Primer discurso sobre las ciencias y las artes*. Yo lo recuerdo ahora para decir justo lo contrario: no me siento solo y estoy seguro de que, gracias a su generosa predisposición, he sido *suficientemente* comprendido. También estoy seguro de no merecer este reconocimiento.

Muchas gracias.

#### IV.

## DISCURSO DE BIENVENIDA DEL RECTOR MAGNÍFICO



Autoridades Académicas,  
Profesores de la Universidad Pontificia Comillas y de otras Universidades que nos honráis con vuestra presencia,  
Queridos nuevos doctores, profesores Jay B. Barney y Antonio Hernández-Gil,  
Familiares y amigos de los nuevos doctores, que lo sois también de nuestra Universidad,  
Antiguos alumnos,  
Alumnos y Personal de Administración y Servicios,  
Señoras y señores.

Ante todo quiero expresar a los nuevos doctores “honoris causa”, personalmente y en nombre de nuestra comunidad universitaria, la más cordial bienvenida a nuestro claustro de doctores. Os tributamos hoy un homenaje mil veces merecido por vuestros méritos académicos y profesionales en el ámbito de la gestión empresarial y del derecho, como han puesto de relieve con brillantez y concisión la profesora Paloma Bilbao y el profesor Antonio Obregón, a los que agradezco sus respectivas intervenciones. Recibid, profesores Jay B. Barney y Antonio Hernández-Gil, junto con nuestra bienvenida la enhorabuena de todo nuestra comunidad universitaria y de todos los amigos que han querido acompañarnos, por el título que os acabamos de conferir. Felicito también a las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales y de Derecho de nuestra Universidad por esta iniciativa con la que, al tiempo que celebran su quincuagésimo aniversario, se enriquecen y se prestigian gracias a vuestros merecimientos y a la excelencia de vuestra trayectoria.

Si la razón para conferir estos doctorados “honoris causa” se encuentra en vuestros méritos, la ocasión la ha ofrecido la celebración del quincuagésimo aniversario del nacimiento de ICADE, constituido hoy por nuestras facultades de Ciencias Económicas y Empresariales y de Derecho. Hace medio siglo la Compañía de Jesús, junto con prestigiosos profesionales y académicos que quisieron secundar la iniciativa, fundó en Madrid el Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas, con un doble objetivo: servir a la sociedad española mediante la formación de los nuevos directivos y gestores de empresa que entonces esa sociedad comenzaba a necesitar y hacerlo basándose en los principios del humanismo cristiano. Ambos objetivos aparecen recogidos en el título que denomina la institución.

Hoy la Universidad Pontificia Comillas, donde ICADE se halla integrado, continúa en el mismo empeño y pretende con la celebración de este aniversario renovar aquel doble compromiso y alentar una vez más aquel impulso fundacional. La colación de estos doctorados “honoris causa” a los profesores Jay B. Barney y Antonio Hernández-Gil vienen a reavivar el prestigio unánimemente reconocido de la trayectoria con que se ha venido desarrollando aquel proyecto. Que se distingue desde sus orígenes por una exquisita selección de sus candidatos, por el rigor en el trabajo de cada día ofrecido por los profesores y exigido a los alumnos, por la formación crítica y para el trabajo en equipo, por la implicación del mundo profesional y de sus requerimientos en la actividad académica y, desde hace ya unos cuantos años, por una enseñanza fecundada por la labor investigadora de los docentes y la internacionalización de su oferta formativa con programas conjuntos con algunas de las mejores universidades y con una amplia red de intercambios internacionales. De todo ello, en este acto, tomamos como modelo a los profesores a los que acabamos de conferir el doctorado.

Pero sobre todo os tomamos como ejemplo de la dimensión humanista que da vida y sentido a nuestra oferta formativa. Ésta ha sido vuestra trayectoria como se ha puesto de relieve tanto en los discursos de presentación de los profesores Paloma Bilbao y Antonio Obregón como en vuestras propias lecciones magistrales. La aportación del profesor Jay B. Barney a la reflexión sobre la gestión empresarial ha tenido como centro a la persona. Así debe ser y así queremos formar en nuestra Universidad a nuestros alumnos como futuros gestores y directivos de empresa. Si antiguamente el elemento decisivo para la actividad empresarial fue la tierra y después lo fue el capital, hoy día, sin rebajar la importancia de esos dos factores, hemos de reconocer que el elemento fundamental es el hombre mismo, su inteligencia, su capacidad de organización y sobre todo su capacidad de servicio. Pero es que además la actividad empresarial toda ha de tener como objetivo precisamente al hombre. No está hecho el hombre para la empresa sino la empresa para el hombre. De modo que el hombre y sus capacidades constituye el principio de la empresa al tiempo que el hombre y su realización son su fin.

El derecho es la creación más excelsa del espíritu humano para ordenar la convivencia humana, atemperar la autoafirmación de individuos y grupos, que si se dejara arrastrar por sus impulsos egoístas conduciría a no dejar espacio a los demás y, en una palabra, para ayudar a los seres humanos a orientar su actuación hacia el ideal de la justicia. Un ideal tan ardientemente proclamado como frecuentemente soslayado en cuanto entra en oposición con los intereses de individuos y grupos sociales. Los derechos del hombre son hoy una expresión concreta y universalmente aceptada de ese ideal de la justicia. Sobre ellos y su relación con el derecho hemos escuchado la lección al profesor Hernández-Gil. He aquí el horizonte que da sentido a la enseñanza del derecho en nuestra Universidad: ponerlo al servicio de la justicia. Algo que, aunque a primera vista podría parecer una tautología, no lo es. Compromiso éste, el de poner el derecho al servicio de la justicia, que cada día se hace más necesario porque no parece que vayamos por el camino de acortar distancias entre uno y otra ni en el mundo ni en la sociedad española.

Así, pues, la centralidad de la persona y la búsqueda de la justicia en las relaciones entre los hombres, especialmente las económicas y laborales, es lo que da sentido al esfuerzo de los profesores y a la formación de los alumnos de ICADE. Al sumar hoy el prestigio de vuestra trayectoria académica y profesional a nuestra labor os convertís también en acicate para nosotros. Muchas gracias, pues, por haber aceptado el ofrecimiento de nuestro homenaje. Muchas gracias también a todos los amigos de ambos y de nuestra Universidad que habéis querido acompañarnos hoy en este homenaje por vuestra amistad y por vuestra atención.





