

# Trabajo directivo y cultura

Marcelo Paladino

*Actualmente es director del Área de Empresa, Sociedad y Economía del IAE-Universidad Austral, Argentina. Y fue durante casi 20 años director del Área de Operaciones y Tecnología. En la actualidad sus campos de investigación se orientan hacia la responsabilidad de la empresa en la sociedad y el empresario como dirigente de la sociedad. Ambos proyectos se llevan a cabo estudiando la realidad de unos diez países de Latinoamérica.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Hace ya casi dos décadas que mi trabajo profesional está orientado a desarrollar capacidades, habilidades y actitudes en personas que trabajan en el mundo de las empresas. Es un mundo complejo y apasionante del cual depende en gran medida, entre otras muchas cosas, el trabajo y el desarrollo de millones y millones de personas. En ese proceso de diálogo y comunicación que es la formación, hay un momento que es clave y trascendente para la vida de quienes buscan formarse, y para la vida de quienes trabajan con ellos. Ese momento es cuando toman conciencia real de que como directivos son responsables de personas.

También parece ser cierto que la gran mayoría de las personas que están en las empresas poco han reflexionado (¿prácticamente nada?) sobre la trascendencia del valor que tiene el trabajo, para ellos y para los demás. Trascendencia que se ve reflejada en la importancia que tiene el trabajo en dimensiones como la familiar, la propia empresa y en la de la persona como ciudadano. Porque el trabajo afecta e influye sobre cada una de esas dimensiones, que sumadas dan el marco para ubicar cómo es realmente la vida de las personas.

Cuando hablamos de trabajo no nos referimos a una tarea que es sólo una mera actividad de la inteligencia y de las manos, ni tampoco una simple fuerza transformadora de la naturaleza, sino a una realidad que está llena de dimensiones antropológicas y sociales, y como ocupación estable cualifica a quien la realiza, a la vez que lo inserta, y esto es muy importante, en el constituirse y en el devenir de la sociedad humana. En las circunstancias actuales esta última dimensión

es más evidente que nunca, como lo hace notar con mucha claridad Juan Pablo II en la Encíclica *Centesimus annus*: «Hoy más que nunca, trabajar es trabajar con otros y trabajar para otros: es hacer algo para alguien»<sup>1</sup>.

El trabajo profesional presupone conocimientos y habilidades, desarrolla actitudes y modos de pensar, trae consigo relaciones humanas, otorga posibilidades de sostenimiento personal y de la propia familia, aporta recursos a la sociedad en la que se desempeña, pone en relación con los ideales, aspiraciones, necesidades y problemas que agitan a la sociedad y explican su historia... En otras palabras, el trabajo profesional —y más concretamente, el ejercicio real y efectivo del trabajo profesional— no sólo ocupa en la vida del hombre un amplio espacio superior de ordinario al que ocupan otras actividades, sino que, por su misma naturaleza, implica y pone en marcha una dinámica que dice relación a algunas de las dimensiones más profundas del ser humano.

El trabajo profesional connota, en suma, la vida en toda su totalidad, vista a partir de uno de los factores o elementos que más honda y radicalmente contribuyen a estructurarla y dotarla de consistencia. Más aun, se trata de un factor o elemento que, incidiendo fuertemente en la persona —el hombre crece y madura en el trabajo—, redundando a la vez en el configurarse y crecer de las sociedades.

Especialmente cuando parece que estamos ante paradojas como las que nos plantea el fenómeno de la globalización: por un lado, el escenario de la universalización como una realidad y tendencia que todo lo afecta; y por otro lado, que ese proceso requiere que cada persona tome posturas claras y definidas para amortiguar los efectos no deseados y problemas no resueltos. Así la globalización debería ir acompañada de una necesaria humanización, explicitada en la importancia que tiene cada decisión personal en el resultado del proceso. De modo más amplio la economía y la política necesitan una referencia de humanidad para no romper las conexiones con la sociedad y evitar convertirse en campos de batalla donde las personas van a morir y a agotarse por necesidad. También en la sociedad competitiva hace falta algo más, algo que no está inventado del todo, para hacer posible la felicidad en un mundo que necesita de competencia para vivir bien<sup>2</sup>.

Esto implica que cada persona tenga que hacerse cargo de la responsabilidad que le toca. Y los directivos de empresa explicitan dicha responsabilidad a través de su trabajo y de las consecuencias que el mismo tiene. Responsabilidad y consecuencias que en síntesis exigen tomar una postura acerca de cómo las personas, que son directivos de empresa, enfocan la vida. Handy lo plantea del

<sup>1</sup> JUAN PABLO II, Enc. *Centesimus annus*, 31.

<sup>2</sup> Cfr. T. CALLEJA, *Política y Sociedad. El Humanismo Ausente*, en «Empresa y Humanismo», I (1/1999), p. 57.

siguiente modo: «En un trabajo anterior planteaba que el punto central era que el cambio era ahora discontinuo; el cambio no es más una proyección directa de las tendencias pasadas en el futuro. Cuando el cambio es discontinuo, las historias exitosas de ayer tienen una pequeña relevancia para los problemas de mañana; y hasta pueden ser dañinas. El mundo, en todos los niveles, debe ser reinventado. La certeza deja paso al experimento. El futuro pertenece entonces a las personas no razonables, aquellos que miran al futuro y no al pasado, que están ciertos únicamente de la incertidumbre y que tienen la habilidad y la confianza para pensar completamente diferente. Todo podría ser diferente —las organizaciones, las carreras, los colegios, las sociedades— y muchas de ellas deberían ser diferentes, pero la lección real que debimos aprender es la de una nueva manera de enfocar la vida»<sup>3</sup>.

Este tema que parece ser titánico, está sin embargo en el quicio de la vida del cristiano. El Beato Josemaría afirma que «ésta es tu tarea de ciudadano cristiano: contribuir a que el amor y la libertad de Cristo presidan todas las manifestaciones de la vida moderna: la cultura, y la economía, el trabajo y el descanso, la vida de familia y la convivencia social»<sup>4</sup>.

Señalaba también el Beato Josemaría: «Equivocaríamos el camino si nos desentendiéramos de los afanes temporales: ahí os espera también el Señor; estad ciertos de que a través de las circunstancias de la vida ordinaria, ordenadas o permitidas por la Providencia en su sabiduría infinita, los hombres hemos de acercarnos a Dios. No lograremos ese fin si no tendemos a terminar bien nuestra tarea; si no perseveramos en el empuje del trabajo comenzado con ilusión humana y sobrenatural; si no desempeñamos nuestro oficio como el mejor y si es posible —pienso que si tú verdaderamente quieres, lo será— mejor que el mejor, porque usaremos todos los medios terrenos honrados y los espirituales necesarios, para ofrecer a Nuestro Señor una labor primorosa, acabada como una filigrana, cabal»<sup>5</sup>.

Son palabras que espolean el sentido de responsabilidad para dar con soluciones cristianas a las necesidades —sociales, culturales, económicas— que plantean la gestión y dirección de empresas. Los casos que aquí presentamos constituyen diferentes muestras de cómo llevar a la práctica ese mensaje de servicio y de santificación del trabajo, en función de las diferentes circunstancias en que se encuentran los interesados.

Mariana Buonpadre, con 28 años, es la gerente de recursos humanos de *Servin*, una empresa familiar que se dedica a dar servicios de seguridad y limpie-

<sup>3</sup> Ch. HANDY, *Beyond Certainty*, Harvard Business School Press, 1996, p. 16.

<sup>4</sup> *Surco*, 302.

<sup>5</sup> *Amigos de Dios*, 63.

za. Mariana nos cuenta que «mi mayor desafío es no alejarme de la gente y hacer las cosas de la mejor manera posible. Mi gerencia es de puertas abiertas; a veces me paso el día entero atendiendo al personal, y eso les infunde confianza. De ordinario son gente que proceden de clase socioeconómica baja, con múltiples carencias en su formación. En nuestras manos está solucionarles muchas más cuestiones de las que podríamos imaginar. Hay que atenderles sin prejuicios e intentar comprender sus circunstancias reales»; y agrega: «mis tareas y desafíos fluctúan entre decisiones estratégicas y lo sumamente terrenal; pero reconozco que tratar bien a los empleados es un negocio de ida y vuelta: las personas saben reconocer lo que se hace por ellas y, luego, saben responder con lealtad»; y agrega Mariana: «Además, a pesar de que ponen en riesgo su vida permanentemente, los sueldos estipulados por la ley para personal de seguridad son muy bajos. Por eso en *Servin* nos esforzamos en valorar a las personas, escucharlas y atender sus demandas y que realmente se puedan sentir orgullosos, ellos y sus familias, del trabajo que realizan. Aunque esto resulte obvio, muchas empresas lo descuidan; es eso lo que marca nuestra diferencia con respecto a otras empresas del sector, incluyendo las grandes empresas extranjeras».

Como enseña el Beato Josemaría es necesaria una visión de la empresa en que se da prioridad a la persona: «Convinceos de que únicamente con la justicia no resolveréis nunca los grandes problemas de la humanidad. Cuando se hace justicia a secas, no os extrañéis si la gente se queda herida: pide mucho más la dignidad del hombre, que es hijo de Dios»<sup>6</sup>.

Así, esta nueva manera de enfocar la vida podríamos interpretarla como «complicarse la vida», buscando cada vez con mayor profundidad poder entender las consecuencias no deseadas del trabajo de las empresas y de los directivos. Lo que en términos más positivos sería plantear los criterios sobre los que se funda el trabajo directivo, de manera que quienes dirigen se realicen como personas y que ayuden a los demás para que también puedan hacerlo<sup>7</sup>.

Se trata de cuestiones que conectan con la pregunta de fondo: ¿para qué se trabaja?; ¿para qué trabajamos? En particular, dirigiéndonos al hombre de

<sup>6</sup> *Amigos de Dios*, 172.

<sup>7</sup> «Como persona el hombre es sujeto del trabajo. Como persona él trabaja, realiza varias acciones pertenecientes al proceso del trabajo: éstas, independientemente de su contenido objetivo, han de servir todas ellas a la realización de su humanidad, al perfeccionamiento de esa vocación de persona, que tiene en virtud de su misma humanidad» (JUAN PABLO II, Enc. *Laborem exercens*, 6).

«El trabajo es un bien del hombre —es un bien de su humanidad— porque mediante el trabajo el hombre no sólo transforma la naturaleza adaptándola a sus propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo, es más, en cierto sentido “se hace más hombre”» (JUAN PABLO II, Enc. *Laborem exercens*, 10).

empresa, nuestro principal objetivo es ayudar a pensar, buscando plantear nuevos horizontes para la reflexión, con preguntas como: ¿Qué debería esperarse del hombre de empresa?; ¿cómo podría transformarse en un protagonista más activo de los cambios que el mundo y la sociedad reclaman?; ¿cómo la labor de dirigir y de trabajar en y desde la empresa se puede transformar en un proyecto de vida apasionante?; ¿qué implicaciones tiene hacerse cargo de esas (¿mayores?) responsabilidades?; ¿cómo pasar de la oportunidad de hacer algo a hacerse cargo de la obligación de hacer ese algo?

Para este trabajo en particular nos proponemos el objetivo de ayudar a pensar en cómo responder honradamente a esas preguntas, analizando y planteando que existe un marco más amplio para ubicar el impacto de la tarea del directivo en la sociedad: el campo de la cultura. Toda la actividad humana tiene lugar dentro de una cultura y tiene una recíproca relación con ella: «es propio de la persona humana el no llegar a un nivel verdadera y plenamente humano si no es mediante la cultura, es decir, cultivando los bienes y los valores naturales»<sup>8</sup>. Este concepto de cultura va al centro del problema que planteamos ya que —con palabras de Juan Pablo II— «la cultura es aquello a través de lo cual el hombre, en cuanto hombre, se hace más hombre, “es” más, accede más al “ser”»<sup>9</sup>. Desde una perspectiva macro puede decirse que las culturas de las diversas naciones<sup>10</sup> son, en el fondo, otras tantas maneras diversas de plantear la pregunta acerca del sentido de la existencia personal. Cuando esa pregunta es eliminada, se corrompen la cultura y la vida moral de las naciones. Por esto, la lucha por la defensa del trabajo se ha unido espontáneamente a la lucha por la cultura y por los derechos nacionales<sup>11</sup>.

Para una adecuada formación de esa cultura se requiere la participación directa de todo el hombre, el cual desarrolla en ella su creatividad, su inteligencia, su conocimiento del mundo y de los demás hombres. A ella dedica también su capacidad de autodomínio, de sacrificio personal, de solidaridad y disponibilidad para promover el bien común. Por esto la primera y más importante labor se realiza en el corazón del hombre, y el modo como éste se compromete a construir

<sup>8</sup> CONCILIO VATICANO II, Const. Past. *Gaudium et spes*, 53.

<sup>9</sup> JUAN PABLO II, *Discurso en la sede de la UNESCO*, París 2/6/1980, n° 7.

<sup>10</sup> La cultura importa al momento de considerar cómo se desarrolla una nación, una región o una sociedad, como se plantea en: (1) los casos sobre países de la HBS; «Culture matters», de Harrison y Huntington; (2) «Negotiating Competitiveness», de Kirsten Wever; «National Capitalism, Global Competition and Economic performances», de Quarck, Morgan y Whitley.

<sup>11</sup> Cfr. JUAN PABLO II, Enc. *Centesimus annus*, 47.

el propio futuro depende de la concepción que tiene de sí mismo y de su propio destino<sup>12</sup>.

Y que esto lleva necesariamente a pensar en el fin último del trabajo directivo, en su valor trascendente para quien lo hace y para quienes de una u otra manera participan del mismo o reciben los frutos de la tarea. Esto es, ir a las raíces de la tarea del directivo, que, como persona, desarrolla una vocación, lo cual implica tomar una posición acerca de cómo se integran fe y trabajo, como lo indican Naughton y Bausch:

«El diálogo entre la fe y el trabajo profundiza y amplía los criterios de valoración, ya que el trabajo, a la luz de la fe, es la participación en la creación realizada por Dios... La fe cristiana y la tradición ven al trabajo con diferentes principios que son claves y determinantes, que recontextualizan el rol de los beneficios, la eficiencia, la propiedad, el trabajo, la productividad, los salarios, la calidad, etc.»<sup>13</sup>.

Esa recontextualización que plantean Naughton y Bausch requiere tomar posición sobre temas que impactan a las personas. La respuesta que se les vaya dando, no ya en la teoría, sino en la práctica, supone poner en juego valores cuyo ejercicio en la tarea directiva, y a través de sus consecuencias, no pueden dejar de transmitirse en el ámbito de las personas a las que alcanza la actividad de la empresa; es decir, moldeando la cultura.

*Tecpetrol* es una empresa argentina dedicada a la exploración y explotación de petróleo y gas. La manera en que maduró el compromiso social en *Tecpetrol* fue semejante a la manera en que se desarrolló como empresa: siendo humilde y modesta en sus inicios para tornarse fuerte y vigorosa posteriormente. Güiraldes, director de recursos humanos, nos comentaba acerca de los inicios del trabajo comunitario: «Nosotros no teníamos normas de servicio a la comunidad, así que comenzamos simplemente haciendo las cosas. Lo que quiero decir es que las empresas no existen por sí mismas; somos personas, personas trabajando en una empresa. En un momento dado, sentía que teníamos que hacer algo por nuestros vecinos. Más allá de la responsabilidad de la empresa, sentía un compromiso personal, una obligación por la posición que ubicaba en la sociedad y por mis creencias».

Desde esta perspectiva, el trabajo directivo adquiere una hondura que para muchos parecería ser insospechada. Pero que están en la raíz de las enseñanzas del Beato Josemaría: «Las tareas profesionales —también el trabajo del hogar es una profesión de primer orden— son testimonios de la dignidad de la

<sup>12</sup> Cfr. JUAN PABLO II, Enc. *Centesimus annus*, 51.

<sup>13</sup> M. NAUGHTON-TH. BAUSCH, *The Integrity of a Catholic Management Education*, in «California Management Review», 38-4 (1996), p. 124.

criatura humana; ocasión de desarrollo de la propia personalidad; vínculo de unión con los demás; fuente de recursos; medios de contribuir a la mejora de la sociedad, en la que vivimos, y de fomentar el progreso de la humanidad entera... —Para un cristiano, estas perspectivas se alargan y se amplían aún más, porque el trabajo —asumido por Cristo como realidad redimida y redentora— se convierte en medio y en camino de santidad, en concreta tarea santificable y santificado-ra»<sup>14</sup>.

A finales de 1987 el Gobernador de la Provincia de Mendoza, encargó a Eduardo Sancho el proceso de privatización de *Bodegas y Viñedos Giol*, una empresa estatal de la cual dependía el sector vitivinícola mendocino, que arrasaba enormes pérdidas. Eduardo Sancho no se lo planteó como una privatización, sino como una reconversión, pues había que dar solución a dos problemas distintos: la economía vitivinícola y la del personal que podría ir al paro: no se trataba de un simple traspaso de activos. Sancho sintió la obligación moral de aceptar porque era consciente de la gravedad del tema, tanto para la economía del país como para los pequeños y medianos productores. Resumía su postura de la siguiente manera: «Yo tenía objetivos claros, y sabía que los principios no se negocian, pero a la vez había que hacer las cosas por consenso y escuchando a todos. Por otro lado, me era necesario formar un equipo de personas honestas y confiables sin intereses particulares, que trabaje con dedicación y que no le tenga miedo a los riesgos; éste era el mayor desafío».

## 2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para lograr los objetivos planteados hemos estructurado nuestra reflexión considerando tres aspectos:

Primero, ubicando la acción de las empresas en el contexto, repasando algunos aspectos relevantes de la actualidad y de la herencia recibida, que se reflejan en ideas y tendencias en las que está inmersa la vida de los directivos y de las personas. Destacando aquí cómo puede ampliarse y enriquecerse, o no, el contenido de la acción de las empresas y de sus directivos en el sistema social en el cual se desenvuelven.

Segundo, el planteamiento de la estrecha relación entre cultura y la acción de las empresas.

Tercero, la presentación de ejemplos de vida (“role models”), que permiten observar el impacto que los mismos han tenido y su influencia en los demás, modificando la cultura del lugar en donde desempeñan su labor.

<sup>14</sup> *Forja*, 702.



## *Búsqueda y presentación de ejemplos de vida*

La profundidad e impacto del planteamiento nos llevó a la necesidad de reflexionar sobre cuál sería el mejor modo de transmitir la idea de aplicabilidad y realidad de lo que aquí comentamos: Cómo se viven estas ideas en la realidad concreta de algunas personas; qué significan esos ejemplos (¿aislados?) en cuanto a la posibilidad real de hacer factibles esas raíces de las que hablamos; cómo lo podríamos transmitir más eficazmente.

Si es cierto que el bien es de suyo difusivo, ver el ejemplo de vida de líderes en acción, personas que atraigan por lo que han hecho, puede tener una influencia muy positiva: a través de su trabajo, enraizado en valores y virtudes, han contribuido a mejorar a otros y a cambiar, por lo menos, la cultura del entorno en el cual han tenido influencia. Líderes que, aún a costa de algunos intereses legítimos, han buscado y trabajado para darle un nuevo contenido transformador a su tarea. Pensamos que estos ejemplos, por lo menos, deberían abrir un espacio y dar impulso al diálogo. En las épocas de cambio es cuando se aprecia claramente el valor del verdadero líder. El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores, que buscan cambios reales que reflejen intereses mutuos. Para que el líder sea eficaz es imprescindible que haya influencia e intercambio. Además, no hay que olvidar que, en un tiempo en el que el conocimiento es la fuerza de la riqueza y en el que las personas son las únicas que pueden asimilar correctamente su valor, el líder debe ser necesariamente un conocedor cabal de las personas. En definitiva, su misión es educar, ilusionar, abrir horizontes personales y corporativos: ponerse generosamente a disposición de unos resultados<sup>15</sup>.

La búsqueda partió de la necesidad de poder presentar cómo ciertas personas, a través de su trabajo, especialmente como directivos de empresa, logran producir cambios en la cultura. Consideramos que los casos deben mostrar la universalidad del mensaje, por lo que buscamos incluir también a personas que desarrollan su actividad en diferentes ámbitos de la sociedad. Personas que a través de sus decisiones y de sus acciones muestran claramente el por qué y el para qué de su vida; y que comunican el sentido que le dan a la vida a través de sus decisiones profesionales. Para ello recurrimos a situaciones conocidas de cambios positivos, información recabada en entrevistas en profundidad; y en la mayoría de los casos hubo ocasión de ampliar esa información en el diálogo mantenido por dichas personas con los participantes del programa MBA del IAE<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Cfr. G. STEIN, *Exito y Fracaso en la Nueva Economía: Reglas para dirigir en la era de Internet*, en «Nuevas Tendencias», 43 (2001), p. 105.

<sup>16</sup> En el curso de Empresa, Sociedad y Economía se enfrenta a los participantes con personas que representan aspectos diversos del sistema social con los cuales los directivos de empresa



### 3. LA HERENCIA RECIBIDA. MOTIVOS PARA CAMBIAR

El tema que abordamos es amplio, tiene múltiples aristas y dimensiones que analizar, y para encontrar respuestas consideramos que no podemos desconocer cómo hemos llegado hasta aquí. «En los asuntos políticos, sociales, económicos y empresariales humanos no tiene sentido intentar predecir el futuro, menos aún tratar de prever lo que sucederá en 75 años. Pero es posible —y provechoso— identificar los acontecimientos más importantes que han ocurrido, irrevocablemente, y que por lo tanto tendrán efectos predecibles en la próxima década o en las dos siguientes. En otras palabras, es posible identificarlos y prepararse para el futuro»<sup>17</sup>.

#### *a) La historia del desarrollo de las empresas*<sup>18</sup>

Un breve repaso de la historia del desarrollo de las empresas nos lleva a comprobar que a lo largo de los últimos casi trescientos años se ha ido cristalizando una separación entre el mundo del trabajo y el capital. Antes de la revolución industrial, en la figura del artesano se concentraban las capacidades y habilidades de las personas para hacer algo, lo cual era su identificación y signo distintivo de cara a la sociedad en la cual vivía.

Con la invención de la máquina surge una nueva figura que cambia radicalmente el contexto: aparece el capitalista de la tecnología, que con sus conocimientos y su espíritu emprendedor concentra capacidad para producir en escala. Este beneficio para la sociedad estuvo asociado a otra realidad, la separación del capital del trabajo, con muchas de las consecuencias no deseadas de la revolución industrial. Así, la demanda de habilidades que caracterizaba a la época del artesano fue dando paso a la demanda de horas hombre como materia prima para la producción.

El crecimiento vertiginoso de las escalas de producción impulsó a buscar ideas y métodos para ordenar las fábricas, lo cual dio origen a la aparición del “management” científico. Con todas sus bondades reales y concretas, el “management” científico produjo una nueva separación en el mundo del trabajo: los que piensan y los que no piensan. Seguramente sin mala intención, se va cristali-

deben interactuar, como jueces, ministros, representantes del tercer sector, sindicalistas, líderes sociales, entre otros.

<sup>17</sup> P. DRUCKER, *El gran poder de las pequeñas ideas*, Buenos Aires 1999, p. 7.

<sup>18</sup> Se resumen aquí las ideas principales del trabajo de M. PALADINO, *Historia de las ideas sobre la empresa y sobre el hombre*, Buenos Aires-IAE 2000.

zando un esquema que busca la eficiencia a costa de quitarle a un enorme conjunto de personas la posibilidad de ser personas, ya que sólo se espera que hagan lo máximo posible sin pensar.

La última parte del siglo XX nos muestra finalmente que, aunque surgen nuevas ideas para tratar de recomponer la situación, otros hechos complican el escenario: se produce una separación entre el capital financiero y el productivo, no está totalmente resuelta la separación entre los que piensan y no piensan, y aumenta el número de los excluidos del sistema por no tener las capacidades y habilidades necesarias para ingresar al mismo.

En síntesis, lo que parece ponerse en evidencia es el impacto que ha tenido, y seguramente tendrá, el desarrollo de las empresas no sólo en el campo económico sino en el de las ideas y en la vida de las personas, tanto personal como socialmente consideradas. «Pocas veces en la historia una institución surgió tan rápido como la gerencia ni tuvo un impacto tan rápido y tan inmediato. En menos de 150 años, la gerencia ha transformado la estructura social y económica de las naciones del mundo desarrollado. Ha creado una economía global y ha establecido nuevas reglas para las naciones que participarían en esa economía como iguales. Y se ha transformado ella misma»<sup>19</sup>.

Es interesante destacar la opinión al respecto de un directivo empresario, que es ingeniero y filósofo, que sitúa la magnitud del impacto del trabajo directivo y de las empresas en la sociedad: «En este sentido, el “management” resulta ser la primera ciencia que afecta a las ideologías, pero que vuela sobre ellas. La revolución social del “management” es inevitable y universal. Nunca hubieran imaginado los teóricos y prácticos de “management” que con su trabajo iban a influir sobre los desequilibrios sociales del mundo; pero lo han hecho y lo seguirán haciendo para beneficio de la humanidad»<sup>20</sup>. Obviamente podríamos decir que si no se logra un beneficio para la humanidad, seguramente habrá perjuicios. El caso de la privatización de SOMISA creemos que ayuda para reafirmar estas ideas.

Javier Tizado, directivo de la *Organización Techint*, fue uno de los responsables del *take over* de la privatización de SOMISA, empresa siderúrgica argentina. Su papel fue decisivo, él nos comenta que: «Empujé muchísimo este proyecto, a límites de cornisa, porque pensé que estaba en juego el futuro de una industria importante para nuestro país». Como vemos, los motivos que le impulsaron a llevar a cabo este proyecto no fueron estratégicos, sino más bien morales: «Me parecía que constituía un gran despilfarro y una enorme irresponsabilidad

<sup>19</sup> P. DRUCKER, *El gran poder*, op. cit., p. 183.

<sup>20</sup> T. CALLEJA, *La Revolución Social del Management*, en AA.VV., *El Humanismo en la Empresa*, Madrid 1992, p. 55.

no aplicar el conjunto de recursos de que disponíamos a un proyecto que cuadraba con nuestras posibilidades»; y agregaba: «Intenté hacer comprender a los inversores que la comunidad entera de San Nicolás dependía de la marcha de esta empresa, que era injusto dejar tantas familias en el paro, sin embargo, no era suficiente para convencer a los inversores. Toda mi argumentación respondía a la verdad, pero era una herejía desde el punto de vista del negocio. Reconozco que asumí un riesgo enorme; tuve que trabajar denodadamente, en las proyecciones de flujos de caja, para que todos se convenciesen».

Tal vez, uno de los aspectos más interesantes y relevantes de este caso es el del contenido profundo, humano y moral de la responsabilidad asumida como directivos de empresa. Se pone de manifiesto cuanto el Beato Josemaría ha predicado sobre la responsabilidad de ser cristiano: «Ser cristiano no es algo accidental, es una divina realidad que se inserta en las entrañas de nuestra vida, dándonos una visión limpia y una voluntad decidida para actuar como quiere Dios. Se aprende así que el peregrinaje del cristiano en el mundo ha de convertirse en un continuo servicio prestado de modos muy diversos, según las circunstancias personales, pero siempre por amor a Dios y al prójimo. Ser cristiano es actuar sin pensar en las pequeñas metas del prestigio o de la ambición, ni en finalidades que pueden parecer más nobles, como la filantropía o la compasión ante las desgracias ajenas: es discurrir hacia el término último y radical del amor que Jesucristo ha manifestado al morir por nosotros... Otros —en cambio— tienden a imaginar que, para poder ser humanos, hay que poner en sordina algunos aspectos centrales del dogma cristiano, y actúan como si la vida de oración, el trato continuo con Dios, constituyeran una huida ante las propias responsabilidades y un abandono del mundo. Olvidan que, precisamente Jesús, nos ha dado a conocer hasta qué extremo deben llevarse el amor y el servicio. Sólo si procuramos comprender el arcano del amor de Dios, de ese amor que llega hasta la muerte, seremos capaces de entregarnos totalmente a los demás, sin dejarnos vencer por la dificultad o por la indiferencia»<sup>21</sup>.

### *b) La presión por la eficiencia*

La visión “eficientista” de la dirección de empresas nos hace olvidar que, por encima de los sistemas de producción y de sus objetivos, se encuentra el desarrollo de las personas como tales. La equivocada interpretación del saber aplicado a la dirección, así como su incorrecta presentación, ha ido creando una cultura en la que todo pretende medirse por resultados. Uno de los ejemplos más

<sup>21</sup> *Es Cristo que pasa*, 98.

citados es el de la reingeniería y sus costos humanos asociados cuando se enfoca únicamente con la visión de resultados económicos.

Otra imagen de esa presión surge de la variedad y exigencia permanentes. Un exitoso empresario, decía que «la máquina de presionar no paraba, y que la energía provenía de unos accionistas exigentes, unos clientes escépticos, empleados diversos y una competencia feroz».

Autores como Handy plantean la realidad y necesidad de la eficiencia, a la vez que muestra que habitualmente es un planteamiento incompleto: «La eficiencia, se puede concluir, puede ser esencial para la continuidad de la existencia de la sociedad, últimamente lo es, y del modelo económico al cual pertenece; no puede enfrentarse con la respuesta sobre el hambre de la humanidad o la razón por la que vivir. Nosotros necesitaremos, quizás, crear más actividad fuera de la esfera puramente económica, donde las motivaciones estarán desconectadas con la eficiencia y tendrán más que ver con la satisfacción intrínseca y la valoración. En esta situación, la moneda y el mercado serán consideraciones marginales en el esquema de las cosas que tenga cada uno»<sup>22</sup>.

Esto no quiere decir que haya que negar la importancia asignada a la eficiencia, sino que es preciso ponerla en relación con los fines últimos e importantes que deben perseguirse, como se muestra en el caso de *Juan Bautista Bosio S.A.*, una empresa familiar de cuarta generación. Se trata de una PYME metalúrgica dedicada a la fabricación de equipos para ordeñar y accesorios de lechería. Está ubicada en la pequeña localidad de El Trébol, en Argentina. La empresa *Bosio* y la comunidad de El Trébol se sienten mutuamente comprometidos y esta relación ha sido para ambas la clave de su prosperidad. Por eso *Bosio*, además de generar puestos de trabajo, apoya económicamente a las entidades culturales y educativas públicas del lugar y contrata a los graduados de las escuelas técnicas que han mostrado empeño en sus estudios. En 1989, la entrada en el mercado del Brasil exigió un arduo proceso de expansión, lo cual implicaba asumir nuevos riesgos, tanto en el campo de las finanzas como en el de la contratación de personal. «En un momento se nos cayó Brasil encima, y tuvimos que competir en un mercado más grande de lo necesario» expone Guillermo Aguirre, Gerente General de la empresa. La empresa tuvo que crecer y trabajar mucho en productividad y eficiencia pero esto significaba desatender el principal objetivo de la empresa; como nos explica Dante Bosio: «Queremos tener la seguridad de que *Bosio* va a seguir siendo *Bosio*, y va a seguir en El Trébol, afirma su presidente que no está dispuesto a permitir que se rompa el estrecho vínculo que *Bosio* ha mantenido siempre con sus empleados y sus familias»; y agrega: «Un empresario es un luchador: desde que uno comienza ha de luchar para crecer, para ampliar el mercado, para

<sup>22</sup> CH. HANDY, *The Hungry Spirit*, Hutchinson 1997, p. 48.

actualizar las técnicas, y para no olvidar en ningún momento que lo más importante de la empresa son las personas». Y Aguirre nos cuenta que: «La fábrica es como su casa, la imagen de sí mismo. Lo que en realidad mueve a la empresa, más que los beneficios que obtiene Dante, es su íntima vinculación a la comunidad».

*c) Visión de la economía que parte de una visión reducida de lo que es el hombre*

Para analizar este punto mencionaremos tres aspectos que, por su relevancia, creemos que ayudan a valorar su importancia: las limitaciones de la economía como ciencia, el debate que se plantea entre liberales y comunitaristas, y los límites de la economía institucional.

En cuanto a las limitaciones de la economía como ciencia, citamos al profesor Ricardo Crespo, autor de varios trabajos al respecto<sup>23</sup>, y que plantea: «La crítica habitual a la posición epistemológica de la corriente principal de la ciencia económica es que se trata de un esquema importado de las ciencias naturales, inadecuado a la acción humana. El hombre es un ser libre y social. Por tanto, es incorrecto analizar uno de los aspectos de la vida humana, el económico, desde el marco propio de una realidad que no es libre, no social. A primera vista puede dar la impresión de que esta adopción de una epistemología inadecuada conduce a una visión pobre del hombre: nos puede servir la imagen de un hombre dentro de una armadura... para ellos la sociedad es un conjunto meramente accidental de individuos, no de personas que comparten fines en común. La imagen del hombre dentro de la armadura se torna por la de un robot... La concepción de la economía como una técnica responde a (e implica) una visión mecanicista del hombre. Un individualismo metodológico sesgado también surge de (y modela) una idea de hombre aislado»<sup>24</sup>.

En cuanto al debate abierto entre liberales y comunitaristas, creemos que es claro el planteamiento del debate cuando se plantea que: «Donde los contractualistas (liberales) ven a la mano invisible de Adam Smith como la lógica del bienestar para justificar la distribución de ganancias de la actividad de las empresas, los comunitaristas desean una “comunidad auténtica” donde la actividad empre-

<sup>23</sup> Entre ellos R. CRESPO, *La economía como ciencia moral. Nuevas perspectivas de la Teoría Económica*, Buenos Aires 1997; IDEM, *La Crisis de las Teorías Económicas Liberales. Problemas de los enfoques neoclásico y austríaco*, Buenos Aires 1998 e IDEM, *Liberalismo económico y libertad: ortodoxos y heterodoxos en las teorías económicas actuales*, Madrid 2000.

<sup>24</sup> R. CRESPO, *Economía, libertad y participación*, en «Empresa y Humanismo», II (1/2000), p. 51-74.

saría se justifica en cuanto colma las necesidades reales de la sociedad. Focalizándonos en los medios de que dispone la dirección para cumplir los fines de la empresa, los contractualistas (liberales) invocan las normas de la libertad, mientras que los comunitaristas enfatizan la responsabilidad»<sup>25</sup>.

Y Herbert Simon deja planteado lo que le faltaría abordar a la economía institucional, cuando dice que: «Las economías de las modernas sociedades industrializadas pueden ser definidas más apropiadamente como economías organizacionales que como economías de mercado. Por tanto, aún las economías capitalistas impulsadas por el mercado necesitan una teoría de las organizaciones tanto como una teoría de los mercados. Los intentos de la nueva economía institucional de explicar el comportamiento organizacional solamente en términos de agencia, información asimétrica, costos de transacción, oportunismo y otros conceptos derivados de la economía neoclásica, ignora mecanismos organizacionales claves como autoridad, identificación, y coordinación, y por lo tanto son incompletos»<sup>26</sup>.

El testimonio de Mendilarzu relata una pequeña odisea que todavía no ha llegado a su fin. Estamos ante un nuevo testimonio de cómo el espíritu del Opus Dei impulsa a muchas personas, en este caso un empresario, a luchar en su propia profesión para servir a los demás. Mendilarzu era uno de los directivos de una fábrica de hojalata argentina que fue a la quiebra. Cuando quebró la fábrica, Mendilarzu trazó un plan para reflotarla: buscó un inversor extranjero, negoció con los sindicatos y convenció a la gente de la fábrica para que no se marcharan. Al poco tiempo, la fábrica comenzó con éxito su nuevo período; se consiguieron nuevas inversiones y la fábrica fue creciendo entre 1995 y 1997. En 1998, sin embargo, Argentina entró en una fuerte crisis económica. La situación de la empresa se tornó insostenible y se empezaron a acumular las deudas. Una opción que tenía Mendilarzu en ese momento era venderlo todo al socio mayoritario brasileño, que estaba interesado en cerrar la fábrica para vender el solar y recuperar su capital. Por eso, Mendilarzu optó por buscar otras soluciones como encontrar nuevos inversores o realizar la venta de manera que no se quede la gente en mala situación. Lleva ya meses luchando para conseguirlo. «Puede ser que no haya solución —afirma Mendilarzu—, pero yo no puedo dejar de poner todos los medios a mi alcance para encontrar otra alternativa. No lo hago por mí, sino por

<sup>25</sup> M. BRADLEY-C. SCHIPANI-A. SUNDARAM-J. WALSH, *The Purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads*, Draft 12/97, forthcoming en «The Journal of Law and Contemporary Problems», p. 39. Lo agregado entre paréntesis es del autor.

<sup>26</sup> H. SIMON, *Organizations and Markets*, en «The Journal of Economic Perspectives», 5 (2/1991), p. 42.

ellos, que confiaron en mí: es gente buena que ha hecho muy bien las cosas. Ahora nos corresponde a los empresarios sacar las castañas del fuego».

*d) La empresa y las necesidades sociales:  
el riesgo de la deformación de conceptos*

La preocupación por lo social es sin duda uno de los hechos positivos que puedan darse en una sociedad. El Papa Juan Pablo II plantea el problema diciendo que «se necesita urgentemente una reconsideración del concepto de prosperidad para prevenir que se cierre en una perspectiva utilitaria y estrecha que deja poco espacio a valores como la solidaridad o el altruismo»<sup>27</sup>.

Algo de este movimiento lo encontramos en lo que podríamos denominar el sistema empresario: innumerable cantidad de fundaciones, publicidades con las acciones realizadas, lanzamiento de “social funds”, seminarios con intercambio de experiencias, forman parte de la corriente de información habitual a nivel de las empresas y de los medios de comunicación.

La corriente de estudio e investigación sobre Responsabilidades Sociales Corporativas definen a ésta como: «Responsabilidad Social Corporativa se refiere a las relaciones entre las compañías y la sociedad: en lo referido a la comunidad local que rodea a la empresa, a aquellos miembros que interactúan con los empleados; y al amplio y creciente ámbito de la comunidad al que llega la empresa con sus productos; su cadena de proveedores, su cadena de distribuidores; sus publicistas y demás. Cuando hablamos de responsabilidad social corporativa estamos haciendo un paralelo entre los ciudadanos individuales, con sus responsabilidades y derechos como miembros de una comunidad y una compañía, que si bien está compuesta por muchas personas; actúa como si fuese un individuo. Nosotros sugerimos que también las compañías, tienen derechos y responsabilidades, que están en un proceso de cambio»<sup>28</sup>.

Pero también han surgido el “marketing social” y la “estrategia social”: «la estrategia social involucra un plan para destinar recursos significativos a actividades sociales, orientados a un objetivo de largo plazo que genere una ventaja competitiva para la empresa... La única manera de lograr un compromiso profundo y consistente de la empresa es mostrar que la acción social puede ser rentable cuando se desarrolla con las mismas herramientas que se emplean en la planificación

<sup>27</sup> En B. KLIKSBERG (ED.), *Pobreza: un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial*, México D.F. 1994.

<sup>28</sup> M. MCINTOSH-D. LIEPZIGER-K. JONES-G. COLEMAN, *Corporate Citizenship Successful Strategies for Responsible Companies*, Washington DC 1998, p. 4.



estratégica del negocio»<sup>29</sup>. Y llevado al extremo, ¿quiere decir esto que ambos conceptos apuntan a ser exitoso por ser bueno?

De alguna manera en los párrafos anteriores hemos planteado el tema de la solidaridad desde perspectivas ubicadas en las antípodas: hacerlo porque debe hacerse, o hacerlo porque puede ser una herramienta más para mejorar la rentabilidad. Y en este mismo sentido podemos mencionar la difusión que han tenido los códigos de ética en las empresas. Nada más deseable por cierto. Aunque en muchos casos responden a una visión eficientista y de corto plazo, cuando son utilizados como herramienta de marketing o para subir el valor de las acciones.

Como plantea Lipovetsky<sup>30</sup>, el mundo de los negocios se encuentra de lleno en esta tendencia de recuperar una ética, pero aparentemente los principios éticos demasiadas veces responden al requerimiento de lo “politically correct”, y no decididamente a una preocupación genuina por lo ético.

Tal vez estos planteamientos racionales y lógicos no permiten descubrir la humanidad que se esconde y reclama detrás de conceptos como Responsabilidad Social y Solidaridad, que exigen poner en juego la capacidad de amar al prójimo como base para formular acciones que, desde la empresa, ayuden a mejorar la realidad que nos rodea. El Beato Josemaría plantea que: «Se comprende muy bien la impaciencia, la angustia, los deseos inquietos de quienes, con un alma naturalmente cristiana, no se resignan ante la injusticia personal y social que puede crear el corazón humano. Tantos siglos de convivencia entre los hombres y, todavía, tanto odio, tanta destrucción, tanto fanatismo acumulado en ojos que no quieren ver y en corazones que no quieren amar. Los bienes de la tierra, repartidos entre unos pocos; los bienes de la cultura encerrados en cenáculos. Y, fuera, hambre de pan y sabiduría, vidas humanas que son santas, porque vienen de Dios, tratadas como simples cosas, como números de una estadística. Comprendo y comparto esa impaciencia, que me impulsa a mirar a Cristo, que continúa invitándome a que pongamos en práctica ese mandamiento nuevo del amor. Todas las situaciones por las que atraviesa nuestra vida nos traen un mensaje divino, nos piden una respuesta de amor, de entrega a los demás»<sup>31</sup>.

La competencia del Ingeniero Nitti era bien conocida del Director Provincial, para quien había levantado unos barrios cerrados en Cañuelas. Por ese motivo, cuando el Ministerio de Educación necesitó levantar con rapidez un grupo de escuelas, le llamaron a él. A continuación, le pidieron que actuara de

<sup>29</sup> D. ALLEN-A. CODURAS-B. HUSTED, *¿Qué hacen las empresas por la sociedad?*, en «Mercado» 989 (2000), pp. 56-70.

<sup>30</sup> Cfr. G. LIPOVETSKY, *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Barcelona 2000.

<sup>31</sup> *Es Cristo que pasa*, 111.

asesor para el Estado durante un año. Primero colaboró en la racionalización de pliegos y compras y poco después en el área de recursos humanos. Fue el tiempo que necesitó para realizar la reconversión de la *División Provincial de Infraestructura*. La actitud de Nitti es bastante audaz, pues pocos son los ciudadanos que quieren exponerse a colaborar con el sector público: tienen la idea preconcebida de que si se meten en este tipo de cosas, acabaran saliendo malparados. Nitti se decidió a aceptar el encargo, motivado por el espíritu del Opus Dei y las palabras del Beato Josemaría: «Muchas realidades materiales, técnicas, económicas, sociales, políticas, culturales..., abandonadas a sí mismas, o en manos de quienes carecen de la luz de nuestra fe, se convierten en obstáculos formidables para la vida sobrenatural: forman como un coto cerrado y hostil a la Iglesia. Tú, por cristiano —investigador, literato, científico, político, trabajador...—, tienes el deber de santificar esas realidades. Recuerda que el universo entero —escribe el Apóstol— está gimiendo como en dolores de parto, esperando la liberación de los hijos de Dios»<sup>32</sup>. Nitti inculcó a los empleados públicos que dependían de él la idea de que debían atender a los contribuyentes con el mismo espíritu con que un empresario privado trata a su clientela. Para fortalecer aún más el cambio cultural que pretendía generar, organizó jornadas de procedimiento donde se reunían los funcionarios para despejar sus dudas. También tomó iniciativas para fomentar la transparencia en la ejecución de las obras como, por ejemplo, la exposición en fotografías de las obras antes y después de su ejecución. Al cabo de un año, realizada la reconversión y de acuerdo con lo previsto, Nitti se retiró. «La segunda etapa —agregaba Nitti—, la autogestión, corresponde a los funcionarios. Ya están organizados y no pueden depender de un asesor para siempre. En la *División* se respira entusiasmo: piensan seguir adelante por el camino trazado».

#### 4. EL TRABAJO DIRECTIVO COMO FUENTE DE CULTURA

En este contexto tan particular cobra gran importancia la formulación de la misión de la empresa en relación a la contribución que planea hacer a la sociedad. Y esto porque no puede dejar de expresar el hecho real de que la empresa es una institución de la sociedad y debería, por tanto, producir bienes sociales<sup>33</sup>. Un directivo trabaja en una cultura, y sus decisiones retornan a la sociedad como cambios en dicha cultura, mayores o menores, empeorándola o mejorándola. Por

<sup>32</sup> *Surco*, 311.

<sup>33</sup> Cfr. P. DRUCKER-I. NAKAUCHI, *Tiempo de desafíos, tiempo de reinventaciones*, Buenos Aires 1997, p. 212.

eso, para la vida y el desarrollo de la cultura de la sociedad la empresa, como institución, tiene un rol relevante.

Las instituciones, entre las cuales hoy la empresa es una de las más señaladas, adquieren su pleno desarrollo cuando poseen un sentido cultural. El término institución designa los modos de conducta establecidos por la sociedad e introducidos en la vida social, que están ya dados a cada individuo como estructura. Cada cultura transmite unos deberes y lo hace a través de las instituciones socializadoras. La estructura de estos deberes no es un modelo mental para usar sino un modelo para realizar<sup>34</sup>. Y esto lo plantea también Peter Drucker cuando afirma que la empresa es una institución representativa que encarna y fortalece los valores y las creencias de la sociedad a la que sirve. La corporación ha de hacer posible la satisfacción de las demandas que la sociedad hace en cuanto a la realización de los valores y las creencias en los que se sustenta: igualdad de oportunidades, justicia en la recompensa a los esfuerzos y reconocimiento del derecho de cada miembro de la sociedad como ciudadano y de su posibilidad de realizarse socialmente<sup>35</sup>.

Un ejemplo puede ayudar a ilustrar esta propuesta. Podemos traer a colación los comentarios de un directivo de una gran empresa de la moda, que describía así en un congreso de ética lo que él entiende por empresa: «Las empresas son lugares privilegiados para la educación de las personas y que necesitan de un liderazgo ético donde se puede aprender la importancia de la eficiencia en el uso de los recursos a la vez que se puede enseñar el respeto por uno mismo, hacia los otros y hacia los recursos utilizados. Y en donde se puede extraer a lo largo del tiempo el concepto de humanidad»<sup>36</sup>. En el mismo congreso, el profesor Robert Solomon añadía, a propósito de la importancia de la actividad de la empresa en las personas, que «cada uno se convertirá en la persona que la empresa desarrolle».

Esto supone entonces una enorme exigencia para el directivo empresario. El Beato Josemaría, como hemos señalado, subrayó la responsabilidad del empresario en ese sentido; lo hizo también su sucesor, el Obispo Álvaro del Portillo, como relata su primer biógrafo «Un campo que estaba muy presente en la atención apostólica de Don Álvaro, por su trascendencia social, era la formación de empresarios, de modo que aprendieran bien el oficio y supieran ser íntegramente cristianos. Soñaba —me consta personalmente desde los años setenta—,

<sup>34</sup> Cfr. J. ARANZADI DEL CERRO, *El Mercado como Institución Social*, en «Empresa y Humanismo», III (1/2001), p. 31.

<sup>35</sup> Cfr. G. STEIN, *Management y el arte de gobernar según Peter Drucker*, en «Harvard-Deusto Business Review» 95 (2000) p. xx.

<sup>36</sup> G. MAZALOVO en el Congreso internacional de Ética, IESE, Barcelona 2000.

con escuelas que contribuyeran decididamente a promover, con rigor y prestigio profesional, respuestas válidas a las tremendas diferencias sociales de tantos países. Esas injusticias, que claman al cielo, interpelan a la conciencia cristiana exigiendo soluciones, pero sin justificar el odio, la lucha de clases...

»Tengo muy grabada en mi memoria la fuerza con que hablaba de las exigencias de la justicia según la doctrina social de la Iglesia. Mi impresión es que especialmente tras el desmoronamiento de los regímenes marxistas en Europa, se sentía movido a urgir la práctica de las virtudes cristianas, no sólo para fomentar la personalidad de cada hombre y cada mujer en su intrínseca dignidad, sino para responsabilizar a los fieles en la construcción de un recto orden social, *respetando plenamente la libertad de todos en lo que es opinable*, pero ayudando a que nadie, so capa de libertad (cfr. 1 Pt 2, 16) busque pretextos para desentenderse de colaborar —en lo que esté de su parte— a la solución de muchas injusticias»<sup>37</sup>.

Se ve entonces que la cultura empresarial es algo dinámico: cada uno, con su conducta, induce cambios culturales. El modo de actuar de todos, y especialmente de los directivos, tiene efectos ejemplarizantes —buenos o malos— para los demás y repercute en la cultura empresarial<sup>38</sup>; y desde la cultura empresarial en la sociedad toda. Como plantea Dobson, el enfoque de la ética de las virtudes<sup>39</sup> ubica a la firma en un rol mucho más activo e incluyente que el simple nexo contractual, o como una máquina creadora de riquezas. La firma se convierte en una comunidad que se nutre de la relación entre la acción de sus participantes. Las corporaciones son comunidades reales, no ideales ni idealizables, y por lo tanto el lugar perfecto para empezar a entender la naturaleza de las virtudes. Un lugar en el que los individuos pueden desarrollarse moral y materialmente<sup>40</sup>.

El caso de la empresa SYUSA, dedicada a la disposición final de residuos domiciliarios, es un buen ejemplo de cómo una empresa es un lugar para que las personas se puedan desarrollar de manera integral. En el año 1993, SYUSA estu-

<sup>37</sup> S. BERNAL *Recuerdo de Alvaro del Portillo. Prelado del Opus Dei*, Madrid 1996, p. 180.

<sup>38</sup> Cfr. D. MELÉ, *Ética en la Dirección de Empresas*, Barcelona 1997, p. 21.

<sup>39</sup> Para ampliar el tema de las virtudes, Ana Marta González plantea que la virtud no es un bien entre otros bienes; sino el modo adecuado de perseguir los demás bienes; que no consiste, por tanto, en hacer unas cosas y evitar otras, sino en hacer unas cosas de cierta manera, sin pararse a pensar siquiera en la posibilidad de hacer ciertas otras (aquellas que la tradición moral reconoce como actos intrínsecamente malos) [...] Sin duda, lo relevante desde un punto de vista político no son tanto las intenciones o sentimientos que inspiren una acción como las palabras pronunciadas y las obras realizadas. Unas y otras, tanto por lo que suponen como por lo que manifiestan requieren de todos algo más que una ética mínima. Requiere un ética de virtudes, (cfr. A.M. GONZÁLEZ, *La enseñanza de la ética en una sociedad pluralista*, Congreso internacional de ética, IESE, Barcelona 2000).

<sup>40</sup> Cfr. J. DOBSON, *Theory of the Firm-Beyond the Sirens*, en «Economics and Philosophy» 10 (1994), p. 85.

vo sumergida en una crisis no sólo económica-financiera sino que implicaba también una relación de fuerte conflicto entre la dirección de la empresa y los trabajadores. A partir de la llegada de un nuevo director general, Luis Malvido, que — gracias al influjo del Beato Josemaría— tenía la idea de arreglar la situación a partir del diálogo y la generación de confianza, se desencadenó una reacción positiva donde todos aportaron para el cambio; sobre todo el presidente de la comisión sindical, Mario Barrios, quien comentaba: «Yo había encabezado la lucha para que cambiasen al anterior director general, pero no por capricho. Yo estaba convencido que en esta empresa no se respetaba a la gente, que no se consideraba la dignidad de la persona, que no podíamos sentirnos orgullosos de nuestro trabajo, y que había que luchar por los valores que uno tiene. Cuando llegó Don Luis, no es que me “ablandara”, como muchos compañeros me recriminaron, sino que compartíamos los mismos valores. No había que luchar, sino cooperar; por supuesto, cada uno desde nuestro lugar». Luis Malvido agregaba: «Yo siempre digo que lo más importante de un directivo son sus valores, y que la empresa no es sólo para ganar plata; con estas dos ideas claras, pudimos trabajar entre todos para reconvertir a SYUSA en una verdadera empresa, es decir un lugar donde todos, más allá del puesto que ocupaban, trabajaran para el bien de todos. Todo es posible en la medida que nos respetemos el uno al otro y, con honradez, aprendamos de los errores».

La clave de SYUSA fue luchar contra la desconfianza y los prejuicios, algo tan común y habitual en los conflictos empresa-sindicato. A esto se contraponen el mensaje positivo del Beato Josemaría: «Algunos se mueven con prejuicios en el trabajo: por principio, no se fían de nadie y, desde luego, no entienden la necesidad de buscar la santificación de su oficio. Si les hablas, te responden que no les añadas otra carga a la de su propia labor, que soportan de mala gana, como un peso. Esta es una de las batallas de paz que hay que vencer: encontrar a Dios en la ocupación y —con El y como El— servir a los demás»<sup>41</sup>.

Este impacto de la labor de la empresa en las personas que trabajan y en la sociedad es una parte importante de la dimensión política de la empresa. Esta dimensión de la empresa es política, porque de alguna manera es pública, y lo es por sus efectos, ya que colabora en la configuración de la sociedad desde una raíz tan profunda como es la cultura. La empresa sale así del ámbito meramente privado para entrar en el ámbito público; por ejemplo, entre otras cosas muy importantes, la empresa forma ciudadanos, e influye en la manera en que éstos viven. Podemos recordar lo que advierte Etzioni a propósito de la necesidad de que toda la comunidad se esfuerce por asegurar el futuro de los niños: «Es importante que los padres que hayan satisfecho sus necesidades económicas elementales

<sup>41</sup> *Surco*, 520.

inviertan ellos mismos en sus hijos gastando menos tiempo en sus carreras y objetos de consumo, e invirtiendo más tiempo con sus hijos. La comunidad debería facilitar que los padres hagan esto favoreciendo una paga que les permita vivir, flexibilizando el tiempo y otras medidas —expresando su apoyo para este ordenamiento de prioridades. Las empresas y sus directivos tienen mucho que pensar y hacer en este sentido»<sup>42</sup>.

La actividad de la empresa es de por sí de naturaleza social, ya que forma parte de la sociedad, se nutre de ella y le devuelve resultados. Es entonces una actividad muy humana, que trabaja con personas y para las personas. En este sentido, la economía y la política necesitan una referencia de humanidad para no romper las conexiones con la sociedad y convertirse en campos de batalla donde las personas van a morir y a agotarse por necesidad. También en la sociedad competitiva hace falta algo más, algo que no está inventado del todo, para hacer posible la felicidad en un mundo que necesita de competencia para vivir bien<sup>43</sup>.

Solomon confirma lo estrecho de la relación empresa-sociedad, en cuanto al impacto que tiene la primera sobre la segunda, al afirmar que las corporaciones siempre afectan a las relaciones sociales por virtud de su eficacia, de muchas maneras que no tienen conexión directa a sus productos o beneficios. La cuestión está en si lo hacen con los ojos abiertos o cerrados, de acuerdo a un plan o sin planificar o predecir su impacto social<sup>44</sup>.

## 5. CONCLUSIÓN

### *a) La empresa como escuela de cultura*

Al comienzo de este trabajo nos planteamos que el interrogante de fondo que queríamos abordar era *¿para qué se trabaja?, ¿para qué trabajamos?*, desde el punto de vista de la tarea de los directivos de empresa. Llegados hasta aquí, vemos que la contribución que la empresa y la acción directiva puede aportar a la mejora de la cultura, es verdaderamente un mar sin orillas en el que hay que seguir profundizando.

<sup>42</sup> A. ETZIONI, *The Parenting Deficit*, London 1993, p. 54.

<sup>43</sup> Cfr. T. CALLEJA, *Política y Sociedad. El Humanismo Ausente*, cit., p. 57.

<sup>44</sup> Cfr. R. SOLOMON, *Ethics and Excellence-Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press 1993, p. 133.

Eso es, la visión de las empresas como escuelas de cultura tiene una enorme importancia: por citar algunos factores: son lugares en donde las personas ven valores puestos en práctica y son movilizados e invitados a vivirlos; conocen y participan de la acción de la empresa en la comunidad; sus familias son tenidas en cuenta a la hora de decidir. Dichas empresas, a través de sus directivos, crean valor económico y cultural, que extendido puede transformarse en una nueva manera de «pensar la idea de lo que es la empresa y el trabajo directivo». Y coincidimos con Bastons cuando plantea que nos encontramos ante la inauguración de un modo de pensar el trabajo en la empresa mucho más radical que los convencionales. A pesar del gran impulso recibido últimamente, estamos ante temas que siguen abiertos: tanto lo relativo al de la centralidad de los valores familiares y la dignidad de la persona en el trabajo, como al redescubrimiento de saberes humanísticos, y especialmente la filosofía, como parte integrante de la formación para el trabajo directivo. Entendemos que su cultivo va a hacerse imprescindible en el desarrollo futuro de la ciencia de la dirección. Se trata ciertamente de hacer fructificar la gran cantidad de conocimientos que la civilización ha ido atesorando durante siglos, y cuya aplicación al mundo del trabajo apenas hemos ensayado<sup>45</sup>.

Y para que este intento sea eficaz, pensamos que debe contar con lo que los directivos tienen en las manos, en la cabeza y en el corazón: el contenido de su propio trabajo; es la materia prima que les permite ayudar a los demás a la vez que ellos mejoran como personas. Durante años se pensó que el trabajo de las personas se enriquecía “en las líneas de producción”, ahora el reto consiste en que los directivos, enriqueciendo su propio trabajo, ayuden a cambiar, mejorándolos, los aspectos de la cultura en que incide la empresa. El Beato Josemaría describía esa tarea con estas palabras: «poner a Cristo en la cumbre de todas las actividades humanas [...]. Esto es realizable, no es un sueño inútil. ¡Si los hombres nos decidiésemos a albergar en nuestros corazones el amor de Dios! Cristo, Señor Nuestro, fue crucificado y desde las alturas de la Cruz, redimió al mundo, restableciendo la paz entre Dios y los hombres. Jesucristo recuerda a todos: ‘et ego, si exaltatus fuero a terra, omnia traham ad meipsum’. Si vosotros me colocáis en la cumbre de todas las actividades de la tierra, cumpliendo el deber de cada momento, siendo mi testimonio en lo que parece grande y en lo que parece pequeño, ‘omnia traham ad meipsum’, todo lo atraeré hacia mí. ¡Mi reino entre vosotros será una realidad!»<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Cfr. M. BASTONS, *Prólogo* a G. GILDER-C. LLANO-J.A. PÉREZ LÓPEZ-L. POLO, *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Madrid 1990, p. 14.

<sup>46</sup> *Es Cristo que pasa*, 183.



Este planteamiento ambicioso nos lleva ahora a repasar algunas de las dificultades con las que se tropieza cuando se desea enriquecer la visión sobre el alcance de la labor de los directivos de empresa. Una de las dificultades es el habitual pesimismo: ¿es posible hacerlo? ¿Qué podemos decir de los ejemplos aquí planteados? ¿Qué nos muestran esos “role models”?

- Son personas que están atentas a buscar maneras y formas de generar cambios positivos en la sociedad.
- Gente que podría decirse “normal” o “común y corriente”, más allá del puesto y posición que ocupan, que fieles a sus valores deciden hacer algo por los demás.
- En el hacer algo más, se reconocen personalmente muy gratificados.
- Los resultados los logran cada uno desde su puesto de trabajo, aprovechando las oportunidades que desde allí se les presentan.
- Se perciben como personas muy comprometidas con su trabajo y con las personas: quienes trabajan en la empresa y la sociedad toda.
- Se trata de personas que buscaron actuar movilizándolo a otras personas, formando equipos o buscando ayudas externas.
- Claramente las motivaciones para actuar no son esencialmente económicas, aunque las tienen en cuenta.
- Tienen una visión definida de resultados a largo plazo.
- Captan la necesidad de que se produzcan cambios y deciden ser protagonistas de los mismos.

Sin embargo consideramos que el patrón principal que merece ser destacado, es la idea que cada una de las personas tiene acerca del riesgo que corre: en todos los casos han decidido asumir riesgos por ser fieles a sus ideales y convicciones: por ejemplo, enfrentarse a paradigmas vigentes, ideas contrarias presentes en niveles superiores de las organizaciones o la posibilidad de que no fueran comprendidos por los que habían de beneficiarse de sus acciones.

Hay que destacar que esa actitud ante el riesgo es uno de los argumentos que mayor impacto causó en los participantes del programa MBA, ya que la credibilidad del planteamiento se confirma por ese riesgo asumido.

Es interesante ver cómo a pesar del riesgo que implicaba, la *Fundación Malecón 2000*, liderada por Pedro Gómez Centurión, llevó adelante el proyecto denominado *Jardines de Malecón* de transformación urbana de la rivera del centro de Guayaquil, en Ecuador, pese al riesgo que asumía, pensando en el servicio que podía prestar a sus conciudadanos. Gómez Centurión comentaba que «trabajar en Ecuador era un gran desafío, ya que el nivel socioeconómico es bajo y el capital humano es disminuido; y todo emprendimiento nuevo era mirado con desconfianza». Y agrega: «Esta situación nos motivó aún más a trabajar en el pro-

yecto e intentamos que los jardines sean una muestra de que se podían instalar otros valores en la sociedad y que no todo estaba perdido. Por esta razón nos manejamos con gran transparencia con las autoridades, y pusimos normas de respeto dentro los *Jardines de Malecón* como por ejemplo la limpieza y la seguridad. Nuestra actitud generó una gran confianza en los visitantes, para nuestra gran satisfacción». Hoy en día los *Jardines de Malecón* son visitados por gran cantidad de personas y ya no son necesarios los guardias de seguridad para controlar la limpieza, ya que la gente lo ha tomado como un lugar propio donde hay reglas que se respetan. Como decía Gómez Centurión: «el riesgo valió la pena».

Una tarea insoslayable para el cristiano, en la que ha de asumir la responsabilidad del compromiso es su libertad personal a la hora de llevarlas adelante: «Un hombre o una sociedad que no reaccione ante las tribulaciones y las injusticias, y que no se esfuerce para aliviarlas, no son un hombre o una sociedad a la medida del amor del Corazón de Cristo. Los cristianos —conservando siempre la más amplia libertad a la hora de estudiar y de llevar a la práctica las diversas soluciones y, por lo tanto, con un lógico pluralismo— han de coincidir en el idéntico afán de servir a la humanidad. De otro modo, su cristianismo no será la Palabra y la Vida de Jesús: será un disfraz, un engaño de cara a Dios y de cara a los hombres»<sup>47</sup>.

### *b) El impacto en las personas*

Otro resultado importante que proviene de la comprensión de la idea de que el trabajo directivo puede ayudar a mejorar la cultura, a la luz de los ejemplos de vida analizados —muestras de cómo ha incidido el mensaje del Beato Josemaría en el trabajo de los directivos— es que se puede colaborar en la mejora de las personas. Así, la sabiduría de los buenos ejemplos llevan a corroborar que:

- Existe una naturaleza intrínseca del trabajo, que cuando se descubre y se respeta adquiere un valor real que es la mejora de las personas y de la cultura.
- Debe realizarse un esfuerzo por descubrir esa naturaleza en las oportunidades que la vida profesional brinda.
- Ese valor, una vez descubierto, contagia optimismo y deseos de superación en otras personas.
- El trabajo bien hecho, pensando en los demás y asumiendo los riesgos de ser diferente o distinto, o del inconformismo de ir contra el “es así” o “siempre lo hicimos así” tiene una recompensa enorme: le da sentido a la vida.

<sup>47</sup> *Es Cristo que pasa*, 167.

Como conclusión final podríamos decir que asociar el trabajo directivo al impacto que tiene en la cultura puede servir para aportar una visión enriquecedora que ayude a motivar la reflexión sobre qué más puede hacerse desde el trabajo. Y que frente a una visión pesimista que da demasiado peso a las dificultades, es preciso confirmarse en unas ideas claras y positivas, encarnadas en el trabajo de personas concretas. Éste es un aspecto crítico, ya que plantear estos temas requiere trabajar mucho para contrapesar el habitual pesimismo y escepticismo que reina. Pero no cabe duda de que a través de este enriquecimiento del trabajo directivo se ayuda a mejorar la cultura del ambiente en el que nos movemos.

En estas reflexiones hemos pretendido presentar, con la ayuda de concretas conductas de vida, la que entendemos debe ser la cualidad principal del hombre de empresa que quiere transformar la sociedad desde su lugar de trabajo: el espíritu de servicio como señalaba también el Beato Josemaría: «Por eso, como lema para vuestro trabajo, os puedo indicar éste: para servir, servir. Porque, en primer lugar, para realizar las cosas, hay que saber terminarlas. No creo en la rectitud de intención de quien no se esfuerza en lograr la competencia necesaria, con el fin de cumplir debidamente las tareas que tiene encomendadas. No basta querer hacer el bien, sino que hay que saber hacerlo. Y, si realmente queremos, ese deseo se traducirá en el empeño por poner los medios adecuados para dejar las cosas acabadas, con humana perfección. Pero también ese servir humano, esa capacidad que podríamos llamar técnica, ese saber realizar el propio oficio, ha de estar informado por un rasgo que fue fundamental en el trabajo de San José y debería ser fundamental en todo cristiano: el espíritu de servicio, el deseo de trabajar para contribuir al bien de los demás hombres»<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> *Es Cristo que pasa*, 50-51.