

## El papel del empresario en la sociedad actual. A propósito de la encíclica *Centessimus annus*

Juan Antonio Pérez López (†)

*Universidad de Navarra*

Lo primero que tengo que decir es que me admira la humildad de Nuestra Santa Madre Iglesia. Si las predicciones de los acontecimientos de Europa del Este las hubiera hecho cualquier escuela científica en estos momentos no habría quien los aguantase.<sup>1</sup>

Actualmente a los empresarios les toca ser los actores, los protagonistas de la sociedad. Tal como lo dice la *Centessimus annus*: “En nuestro tiempo es cada vez más importante el papel del trabajo humano en cuanto factor productivo de las riquezas materiales e inmateriales. (...) El trabajo es tanto más fecundo y productivo cuanto el hombre se hace más capaz de conocer las potencialidades productivas de la tierra y ver en profundidad las necesidades de los otros hombres para quienes se trabaja” (n.31). ¡Pero si en cualquier empresa me lo contratan como director de marketing! Eso es lo que ahí se dice: “Lo nuestro es satisfacer las necesidades reales de los clientes”.

Este es el principio para poder vender. No me extraña entonces por qué el viejo dominico Tomás de Aquino dice en una frase, cuando habla de negocios, que si una empresa produce algo para su propio consumo lo que sucede es que normalmente lo será de mejor calidad que si lo produce solo con el ánimo de venderlo. Esto lo sabemos todos: lo importante

---

<sup>1</sup> Como un homenaje especial publicamos un trabajo inédito del reconocido profesor Juan Antonio Pérez López (1934-1996). Fue por muchos años profesor de Teoría de la Organización del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), en Navarra (España) del que fue Director General (1978-1984). Fue también profesor visitante, desde 1979 hasta su fallecimiento, del PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura y ofreció esta charla a los estudiantes de dicho programa en verano de 1992.

que es ponerse en el lugar del cliente en lo que realmente necesita. Y atenderlo como si fuera uno mismo.

Sigo leyendo la encíclica: “Por lo demás muchos bienes no pueden ser producidos de manera adecuada por un solo individuo sino que exigen la colaboración de muchos. Organizar ese esfuerzo productivo, programar su duración en el tiempo, procurar que corresponda de manera positiva a las necesidades que debe satisfacer asumiendo los riesgos necesarios. Todo esto es una fuente de riqueza en la sociedad actual” (*Centessimus annus*, n. 32).

Esta es una definición clásica de organización: la coordinación de esfuerzos humanos para el logro de unos propósitos concretos. Dice además: “Así se hace cada vez más evidente el papel del trabajo humano disciplinado y creativo y el de las capacidades de iniciativa y de espíritu emprendedor, como parte esencial del mismo trabajo” (*Centessimus annus*, n. 32). Lo que sucede es que tenemos una imagen ingenua de lo que es un empresario: no se le conoce si uno no se mete en su propio ámbito.

No se puede juzgar parcialmente. Es cierto que a veces el empresario puede reducir su punto de mira al mercado solamente, pero en una visión más amplia esto no sucede, no tiene por qué ser así. El mercado es un instrumento y como tal hay que tratarlo. El mercado sirve para unas cosas y para otras cosas no. Es lo que sucede con cualquier instrumento, que no ha de considerarse como fin sino como medio.

Existe un peligro de confusión. La empresa conlleva una tarea muy compleja. Se puede dar la figura de un antiempresario que está haciendo negocios pero de una manera contradictoria, lo que de hecho se da por desgracia. No debe extrañarnos mucho que se den incoherencias. De alguna manera todos somos a veces un poco incoherentes, por ejemplo, lo soy yo al fumar cigarrillos: sé que es un defecto pero lo tengo en el decimocuarto lugar en la lista de mis defectos y como no tengo tiempo de combatirlos todos, ahí está todavía, aunque sé que es dañino. Por lo demás, es algo en lo que vamos de acuerdo mi médico y yo. Estamos totalmente de acuerdo en que tanto él como yo debemos dejar de fumar.

Sin embargo, no debemos abusar mucho de las incoherencias. El ser humano es a veces incoherente por no decir la mayor parte de las veces. Pero es propio de los hombres y porque es así Dios nos puede salvar, lo cual no sucede con los ángeles; aquellos que metieron la pata ya no los puede salvar Dios porque son perfectamente incoherentes al decir que no y ya no pueden rectificar.

El ser humano puede decir que no y puede rectificar. No nos podemos extrañar de las incoherencias. Hay incoherencias entre los médicos, los farmacéuticos, las amas de casa, etc. Lo que se puede hacer es preve-

nir. Eso es lo que hace la ciencia. La ciencia tiene como misión con tanto convencer a la gente, sino avisarle de lo que se les viene si no hacen algo de determinada manera. Yo a veces me pasa y le digo: “Mira, si no lo haces así..., yo como amigo sufriré, por lo que te va a ocurrir, que ya lo veo venir; pero como científico me quedaré contento, porque habré verificado mis teorías.”

La Iglesia no tiene modelos para proponer. Los modelos reales y verdaderamente reales y verdaderamente eficaces pueden nacer solamente de las diversas situaciones históricas, gracias al esfuerzo de todos los responsables que afronten los problemas concretos en todos sus aspectos sociales, económicos, políticos y culturales que se relacionan entre sí. (*Centessimus annus*, n. 40).

Esto es muy consolador. Dios nos ha dado reglas para que no se meta la pata demasiado, pero cuando le decimos: “Entonces, ¿qué hacemos?”, nos dice: “Anda a descubrirlo tú”. Y aquí estamos los que nos dedicamos a la empresa descubriendo cosas. “El desarrollo integral de la persona humana en el trabajo no contradice sino que favorece más bien la productividad y la eficacia del trabajo mismo, por más que esto puede debilitar centros de poder ya consolidados. La empresa no puede considerarse únicamente –señala Juan Pablo II– como una “sociedad de capitales”; es, al mismo tiempo, una “sociedad de personas”, en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo.” (*Centessimus annus*, n. 43).

Aquí no solamente está hablando de organización sino de producción y nos persuade de que ésta es favorecida con el desarrollo integral de la persona humana, lo cual no es nada fácil. Buscar el desarrollo integral de las personas en una empresa es incomodísimo. Por ejemplo, parte del hecho de lograr un desarrollo integral de una persona es el hecho de dejarle que tome sus propias decisiones y aceptar de buen ánimo además que se pueden equivocar, y hacerlo a sabiendas de que si no se equivocan no aprenderán.

Claro, no es prudente dejar que se decidan cosas que cuesten tanto dinero que la empresa se hunda, pero sí debe quedar un margen de costos para eso, para operaciones fallidas; pero es que el desarrollo integral de una persona cuesta dinero. Esto es lo primero que aprende un padre de familia, que aprende a correr riesgos para que el chico aprenda a manejar. Lo deja conducir, claro que no en situaciones difíciles que el tránsito está complicadísimo y hay que llevar a la abuelita al hospital. Pero sí en un día

tranquilo, un día domingo, a la hora que todo el mundo está descansando sí.

No se trata de elegir entre capitalismo y colectivismo. A mí cuando me preguntan si soy colectivista o capitalista les cuento la broma que se hacía en España en tiempos de la guerra en que a uno le preguntaban si era germanófilo o anglófilo, es decir, si estaba a favor de Alemania o de Inglaterra, y aquel respondía: “Yo soy Teófilo”. No se puede preguntar en términos excluyentes como si las únicas alternativas fueran ser capitalista o colectivista, como si fueran una mejor que otra en términos irreconciliables.

Un capitalismo materialista es tan malo como un materialismo socialista. A mi modo de ver es igual de horrible porque es una destrucción de la persona. Es como si le preguntaran a uno: ¿qué quieres que te arroлле: un tren o un autobús? Yo respondo que lo que quiero es que mejor no me atropelle ninguno. Igual aquí, ¿cuál de los dos sistemas es más doloroso? Al final no se sabe porque un sistema ha caído pero el otro hay que ver menudos estertores que tiene.

En todo esto lo que parece claro es que al empresario le toca el protagonismo. Yo me fío del carácter predictivo de esta encíclica. Lo que el Papa propone es un sistema de libre iniciativa que tenga en cuenta que en el sistema empresarial hay personas y no solo números.

Entonces hay que pensar en términos de responsabilidad social. Pensar es difícil pero no pensar es peor. Hay que saber lo que significa pensar, lo que significa sociedad, lo que supone ser persona, empresa, empresario... Por lo pronto empresa es todo conjunto organizado de actividades humanas en busca de un objetivo. En cuanto a saber lo que es un empresario decíamos que a veces no es fácil entenderlo. Es diferente el empresario del negociante. Desde pequeños sabemos que hacer negocio es comprar barato y vender caro. Muchos de los mercados financieros actuales que intercambian papeles parecerían como los juegos de niños que cambian sus cromos. Por ejemplo, si tengo cuatro cromos repetidos y otro tiene uno que yo no tengo, le cambio uno de los que yo tengo por el que me falta.

Hacer negocios no es algo malo, puede ser una cosa buena, en que ambas partes salgan beneficiadas. No es un “juego de suma cero” en que uno gana y otros pierden, sino que es algo en que todos salen ganando. En un buen negocio ganan ambas partes. Sin embargo, esta idea de negociante no encaja claramente con la idea de lo que debe ser un empresario.

Ser empresario es una cosa muy seria, pues en una empresa lo más importante es la organización humana. Hacer que otras personas hagan

cosas es algo muy serio. Para gobernar las acciones humanas hacen falta condiciones precisas.

La primera condición es tener una visión empresarial que descubra oportunidades de negocio. El empresario es un estratega que posee unos materiales, un producto, un servicio y considera la manera de venderlo a un precio mayor de lo que cuesta producirlo. El buen estratega es aquel que ve cosas que antes no las ha visto nadie y que luego parecen obvias porque todo el mundo lo hace.

Hace falta tener talento estratégico. No cualquiera lo tiene. Como un señor que tenía dos hijos que fueron a África a vender zapatos. Al volver uno decía: “aquí tenemos negocio redondo porque nadie va con zapatos y venderemos zapatos a todos”. Y en cambio el otro le dijo: “es en vano, aquí nadie usa zapatos, quebraremos”. Hay gente que solo ve peligros donde otros ven oportunidades.

Ver oportunidades a menudo implica tener las agallas para acometerlas. La visión estratégica es un talento muy serio pero no basta tenerlo. Estamos en un mundo en el que hemos perdido clientes en favor de ganar consumidores. El estratega sabe crear clientes y asegurarse de que puedan pagar y ser solventes en el futuro. Pero lo que ocurre es que la codicia cae en la tentación de generar caprichos en lugar de necesidades reales o de colocar el producto en mercados insolventes mediante mecanismos artificiales de deuda que derivan a una espiral de consumismo y finalmente conllevan el colapso del sistema.

Otro concepto de empresario es el del ejecutivo, el que organiza las capacidades productivas de la gente, el que sabe asignar a cada uno lo que puede hacer y lo que le gusta hacer. Es un psicólogo nato y es importante descubrir capacidades en personas que ni siquiera saben que las tienen.

Es igual que el entrenador de fútbol que descubre al joven de quince años, que luego será un astro futbolístico. El ejecutivo es el que sabe descubrir capacidades y da a la gente las oportunidades y los retos que pueden ayudarles a desarrollar esas capacidades operativas.

Buen empresario es el que lidera a la gente, el que las desarrolla como personas ayudándoles a crecer en todos los aspectos, tanto profesionales y operativos como en los valores personales y en el ámbito de las motivaciones trascendentes. Ayudar a desarrollarse como personas, lo ha dicho muy claramente Juan Pablo II en esta encíclica, es una forma de solidaridad.

