



**CUADERNOS  
SOCIO-ECONOMICOS  
N° 6**

# Un empresario latinoamericano examina a la empresa

Lorenzo SERVITJE SENDRA

Prefacio de Jan KERKHOF, s.j.

**uniapac**



**CUADERNOS SOCIO-ECONOMICOS**

**N° 6**

# Un empresario latinoamericano examina a la empresa

Lorenzo **SERVITJE SENDRA**

**Prefacio de Jan KERKHOFS, s.j.**

Los "Cuadernos Socio-Económicos" son editados por la Unión internacional cristiana de dirigentes de empresa (UNIAPAC). Proponen a las asociaciones nacionales y a todos los miembros de Uniapac, así como a las personas y organizaciones que siguen sus actividades y pensamiento, elementos de acción y de reflexión sobre el papel de la empresa en la sociedad y sobre la economía en general, que se fundamentan en la ética cristiana. Su publicación permite también dar difusión a estudios y documentos sobre temas de ética y de política económica, importantes para Uniapac. Los "Cuadernos Socio-Económicos" de Uniapac quieren constituir un aporte original a la discusión de estos temas a nivel internacional.

Presidente de Honor	: Philippe de WECK
Presidente	: Michel ALBERT
Presidente saliente	: Ernst van den BIGGELAAR
Vicepresidente para Europa	: Alberto FALCK
Vicepresidente para Africa	: Kititwa TUMANSI BENGA-NTUNDU
Vicepresidente para América Latina	: Adán ELIZONDO
Secretario General	: Josef M. MERTES
Secretaría general	: 2, Place des Barricades B - 1000 Bruxelles tel.: (2) 218.31.14 fax : (2) 219.70.37

UNIAPAC  
D/1990/3121/5

Autor	: Lorenzo SERVITJE SENDRA
Editor responsable	: Josef M. MERTES
Impresión	: Paulinus-Druckerei, Tréveris

Se publica igualmente en inglés y francés  
Reproducción autorizada con mención de la fuente

Paulinus-Verlag, Tréveris  
ISBN 3-7902-5404-5

## **SUMARIO**

- **PREFACIO** de Jan KERKHOF, s.j., asesor espiritual internacional de Uniapac, página 5
- **LA REVALORIZACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA** - La empresa privada por su aportación económica y humana es imprescindible para el crecimiento integral y sostenido de las naciones, página 9
- **IGUALDAD O DESIGUALDAD**, página 28
- **HACEN FALTA LÍDERES EN LA EMPRESA Y EN LA SOCIEDAD**, página 38
- **MÁS ALLÁ DEL SALARIADO**, página 53
- **¿UNA PRÁCTICA CRISTIANA DE LA EMPRESA?** - La síntesis posible: empresa productiva y empresa con valores cristianos, página 70



## **PREFACIO**

Esta publicación comprende cinco estudios - llamémosles reflexiones - de un empresario latinoamericano, en este caso mexicano, sobre la empresa. Lorenzo SERVITJE SENDRA, un hombre de convicciones que al mismo tiempo tiene los pies en el suelo, ha escogido estas cinco reflexiones entre los muy numerosos escritos de su carrera, para mostrarnos cuál es la idea de empresa que se ha forjado durante su vida profesional.

El autor se refiere en primer lugar a su país y a continuación a Latinoamérica, pero su pensamiento y su testimonio rebasan las fronteras de América Latina y engloban al universo interior y exterior de la empresa tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo.

El talento de orador y pedagogo de Lorenzo SERVITJE SENDRA no pasará desapercibido a los lectores, pues su estilo, sin perder nada de su carácter animado y alerta, es claro y está bien construido. Las cinco reflexiones - en cierta forma unas instantáneas -, emitidas en diferentes momentos de su vida, forman un todo. Las interdependencias son por lo tanto múltiples pero, al mismo tiempo, cada uno de estos testimonios puede ser leído y considerado como una unidad en sí mismo. El resultado final no es una obra ardua que cansa o que produce miedo sino que, por el contrario, estoy convencido de que para sus destinatarios constituirá un libro de cabecera estimable.

El autor desea vivamente que la empresa privada recupere su justo lugar y sea revalorizada en todo el mundo. En efecto, él cree que por su aportación económica y humana ella es indispensable para el crecimiento íntegro y constante de las naciones. Cuando se observan y se siguen las recientes evoluciones del mundo - ¿debería hablar de revoluciones? -, particularmente en los países de América Latina, en los que el aplastante estatismo burocrático está retrociendo, y en los países de la llamada Europa del Este, que en estos últimos meses se han liberado del yugo comunista, se observa que los deseos de Lorenzo SERVITJE SENDRA se van haciendo realidad día a día. Esta realidad le pone a la empresa, y singularmente a la empresa privada, ante un desafío exigente que con frecuencia es delicado pero sumamente apasionante. El factor de riesgo, un factor esencial en la empresa y en las decisiones que sus líderes deben tomar cuotidianamente - un factor al que el autor concede una importancia considerable -, está cada vez más valorizado.

Basándose en la igualdad esencial entre los hombres y en su desigualdad existencial, Lorenzo SERVITJE SENDRA asigna un papel de primera importancia a los dirigentes de empresa, a aquéllos que él llama líderes, puesto que según él deben llevar a cabo su tarea de líderes tanto dentro de la empresa como fuera de ella, es decir, en la sociedad. Utilizando sus conocimientos y competencias, los dirigentes de empresa tienen, con otros por supuesto, la responsabilidad fundamental de hacer progresar en interés de toda la sociedad por el buen camino, incluso a largo plazo, asegurando el relevo de las generaciones tanto en el interior como en el exterior del universo empresarial.

El salariado es actualmente el sistema de relaciones de trabajo más extendido en el universo de las empresas en todo el mundo. En cierta forma es la expresión de la desigualdad existencial entre los hombres, especialmente entre los líderes de empresa y el personal que les está subordinado. Lorenzo SERVITJE SENDRA describe y explica ampliamente los mecanismos y el funcionamiento de este tipo de relaciones profesionales entre los hombres, pero no se contenta con dar una opinión estática.

Al ser los hombres fundamentalmente iguales los unos a los otros, en su vida cotidiana aspiran a acercarse lo más posible a esta igualdad, sobre todo en la empresa en la que trabajan. La empresa y la economía social de mercado en la que el autor desearía que aquélla pueda evolucionar, tienen sus exigencias sin duda alguna, pero ellas no impiden que desde este momento se pueda tratar de ir más allá del salariado tal y como existe actualmente en la mayoría de los países.

Se puede aumentar la participación del personal en la vida de la empresa. El autor alienta a lo que él llama respectivamente la participación funcional, la participación institucional y la participación en el capital de la empresa. Para ello es necesario que sus dirigentes manifiesten más amor por sus semejantes, más justicia, más prudencia, más respeto, más confianza, más integridad, más humildad.

Esto nos muestra en el autor una poderosa convicción cristiana que durante toda su vida le ha conducido - tanto en su empresa como en las numerosas organizaciones que ha sostenido o presidido, de las cuales la menor no fue Uniapac - a poner en obra lo que él llama una práctica cristiana de la empresa. Una práctica que sin duda alguna saca fuerzas de la enseñanza social de las Iglesias y que permite establecer una síntesis entre la empresa productiva y la empresa que tiene valores cristianos, síntesis que alcanza su pleno desarrollo en una economía social de mercado.

La empresa privada tiene sus reglas, sus obligaciones y sus exigencias, pero éstas, sin ser fácilmente compatibles con la concepción de la empresa según la enseñanza social de las Iglesias, no son incompatibles con ella. Lorenzo SERVITJE SENDRA ve en la empresa ante todo un grupo humano en el que deben ponerse en primera fila - en interés del éxito económico y social de la empresa a largo plazo - el respeto a la dignidad humana de todos, el proveer al trabajo de sentido, los valores de solidaridad, subsidiaridad, iniciativa y libertad individuales, de colaboración, participación e información.

Esta visión positiva de la empresa y su medio de un líder de empresa, un gran líder latinoamericano, un cristiano comprometido, esta visión a largo plazo es un instrumento didáctico y una valiosa guía de reflexiones para todos los dirigentes y cuadros de empresa del mundo que están preocupados por las dificultades con las que tropiezan todos los días, en sus tentativas para conciliar los valores cristianos y las obligaciones económicas de su empresa. Seguramente también les interesará a aquéllos jóvenes que teniendo lo que el autor denomina cualidades y virtudes de líder, en el futuro desempeñarán un papel en la consolidación de la economía social de mercado de su país. Por último, se trata de una obra alentadora para las nuevas generaciones de directores de empresa que están apareciendo por todas partes en los países del tercer mundo y en los países que han salido recientemente del atolladero comunista, y que tendrán que aceptar el enorme desafío de una reconstrucción económica, social y política total.

Uniapac y sus asociaciones nacionales no pueden quedarse con los brazos cruzados, como nos lo hace comprender claramente su antiguo Primer Vicepresidente. Que este testimonio incite a otros dirigentes de empresa de Uniapac a hacernos partícipes a su vez de sus experiencias y vivencias empresariales. Lorenzo SERVITJE SENDRA ha abierto el camino de la discusión y el intercambio. ¡No dudemos en seguirle por él! En nombre de todos los potenciales lectores y destinatarios, gracias Lorenzo.

Jan KERKHOF, s.j.  
Asesor espiritual  
internacional de Uniapac



## **LA REVALORIZACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA**

*La empresa privada por su aportación económica y humana es imprescindible para el crecimiento integral y sostenido de las naciones.*

La mayoría de los países de América Latina nos vemos afligidos por severos problemas económicos que se han traducido en una baja del nivel de vida de nuestras poblaciones y en una nulificación de nuestras esperanzas de mejoramiento en un futuro próximo.

En el inventario de nuestros problemas además de deudas exorbitantes, tenemos que incluir inflación, alto desempleo, déficits gubernamentales importantes, baja de precios de productos de exportación, marginación urbana y rural, rezagos graves en el desarrollo, expectativas poco realistas en grandes sectores de la población y en algunos países un crecimiento demográfico excesivo.

En la recuperación económica de América Latina, la empresa privada y el empresario no sólo tienen un papel muy importante sino un papel decisivo. Nuestros países requieren incrementar su inversión productiva, generar empleo, aumentar su eficiencia y productividad, mejorar la calidad de sus productos, incorporar nuevas tecnologías, impulsar su actividad exportadora. La experiencia de las últimas décadas nos demuestra que la empresa privada es la que mejor cumple estas tareas.

Siendo la empresa una célula social básica y motor fundamental de la economía es indispensable profundizar en su conocimiento y pugnar por su revalorización.

En la primera parte de mi exposición hablaré de la naturaleza de la empresa, de su historia, sus finalidades, sus funciones, su razón de ser. Después examinaré cómo debe ser la empresa, en qué entorno se encuentra y desarrolla, qué principios le rigen, cuál es su responsabilidad y finalmente qué debemos hacer en orden a su revalorización tanto por parte de los propios integrantes de la empresa como por parte de la sociedad.

### *Evolución de la empresa*

No hay duda que, en general, existe una actitud de desconocimiento, incompreensión y aún de rechazo hacia la empresa. Sin embargo se

advierte en los últimos años un cambio de esta actitud y cada vez prevalece la convicción de que el empresario es un profesional creador de riqueza y generador de empleo y de que la sociedad necesita de la capacidad empresarial so pena de quedar condenada al subdesarrollo.

La actividad de emprender es tan vieja como la historia humana. En la banda de caza del hombre primitivo observamos ya, aunque en forma incipiente, los elementos de la organización empresarial: el grupo humano, el liderazgo del jefe, las armas como bienes de producción, la planificación de las tareas, la división del trabajo y la retribución correspondiente al repartirse la presa. En la antigüedad, particularmente en Egipto, se encuentran formas más evolucionadas de empresa. El artesano en la Edad Media podría ser lo que hoy llamamos una miniempresa. En la actividad artesanal, si bien la propiedad de los bienes de producción, la dirección y aún el trabajo manual estaban concentrados en el maestro artesano, la presencia de oficiales y aprendices, justificaría calificar a este grupo humano como una empresa. Las grandes compañías comerciales y navieras de la alta Edad Media pueden considerarse como empresas en toda la extensión de la palabra.

Sin embargo, es a partir de la Revolución Industrial cuando la empresa tiende a conformarse con el perfil con que la conocemos hoy. Crece su tamaño, se acumula capital para atender a mayores inversiones, se estandarizan los productos, se dividen y racionalizan las tareas, se produce para el mercado más que sobre pedido y se asigna de manera más marcada la aportación de capital a unos hombres, la iniciativa y la dirección a otros y la ejecución a otros más.

Desde el punto de vista social, la empresa del capitalismo clásico ha sido severamente censurada. Largas horas de trabajo agotador en campos, fábrica, minas y otros establecimientos; condiciones de trabajo insalubres y peligrosas, jefes despóticos, jornales raquíuticos e inseguridad constante. En aquella época masas de hombres anónimos vieron sus vidas consumidas en una miseria sin esperanza.

Al paso del tiempo hubo una reacción en contra de esta situación. Surgieron revolucionarios y reformadores sociales. Los trabajadores explotados iniciaron una lucha lenta y dolorosa para rescatar sus derechos. Los movimientos obreros, a veces pacíficos, a veces violentos, las presiones políticas y la progresiva introducción de leyes laborales tuvieron una influencia definitiva. Los sindicatos por una parte y el

Estado por lo que comenzaron a intervenir en dominios antes reservados exclusivamente a los patrones.

Además, empresarios inconformes con el desorden social y con visión de futuro introdujeron mejoras en sus empresas. Hicieron su aparición técnicas de eficiencia y seguridad en el trabajo y más tarde las de relaciones humanas. El sindicalismo y la contratación colectiva se consolidaron. Comenzó a extenderse la seguridad social. Y nos encontramos ahora con una relación laboral que tiende a otorgar al trabajador mayor producción, retribuciones más altas, mejor trato y condiciones de trabajo más adecuadas.

Hoy, en nuestros países, se observan empresas de la mayor diversidad. Desde las empresas de la economía informal, - un mundo que apenas se está explorando - hasta las grandes compañías de accionistas anónimos y administradores profesionales, empresas, muchas de ellas internacionales, con numerosos trabajadores y amplios recursos técnicos y de capital, pasando por toda una gama intermedia de empresas de diversos tipos, tamaños y grados de desarrollo.

### *Naturaleza de la empresa*

¿Pero al final de cuentas, que es una empresa?

Ordinariamente se ha denominado como empresa a esa entidad productiva en la que el capital y el trabajo se combinan para producir utilidades. Esta es una verdad pero incompleta: la empresa es algo más. La empresa es una invención humana, es un instrumento diseñado por el hombre para satisfacer mejor sus necesidades satisfaciendo las de los demás.

La empresa puede definirse como una asociación libre de personas, destinadas a la producción de bienes y servicios vendibles, a la que unos aportan su capital y otros su trabajo, ya sea de dirección o de ejecución, con el propósito de obtener cada uno una retribución por su aporte.

Dicho de otra manera, la empresa es un instrumento de servicio que tiene fundamentalmente dos finalidades, indisolublemente vinculadas:

una finalidad económica externa que es servir a los hombres de fuera, la sociedad, proporcionándoles bienes y servicios. Y una finalidad económica interna que es servir a los hombres de dentro, sus inversionistas, directivos y trabajadores, mediante la obtención de un valor agregado que debe distribuirse en forma de utilidades a los primeros y de salarios, sueldos, prestaciones u otras remuneraciones a los segundos.

Como hemos visto, en una empresa se conjugan tres tipos de aportaciones: la del capital, la de la dirección y la del trabajo. En muchos casos, como en una empresa de tipo agrario o artesanal y en las pequeñas empresas comerciales, las tres funciones suelen estar reunidas prácticamente en una sola persona. En otros casos la función de aportación de capital suele ir unida a la función directiva y la de ejecución estar separada de ella. Esto ocurre con frecuencia en la pequeña y mediana empresa cuando la dirección esté en manos del propietario.

### *El casi desconocido factor riesgo*

Una característica importante de la empresa es la de que se encuentra casi permanentemente en estado de riesgo. Sus abastecimientos pueden fallarle en calidad o precio; el crédito puede cerrársele; puede tener conflictos laborales; sus productos perder el favor del público; su tecnología y equipo volverse obsoletos; puede ver sus precios controlados o sufrir una competencia despiadada. El riesgo, esa condición tan rigurosa de la vida de la empresa, desafortunadamente no es conocida suficientemente por las autoridades y la sociedad en general.

### *El capital y el trabajo*

Uno de los elementos de la empresa es el capital. Los bienes materiales que los inversionistas aportan a la empresa son indispensables para hacer más productivo al trabajo, ya sea éste de dirección u operativo. Raúl PREBISCH decía, hace ya muchos años, que una de las causas del subdesarrollo en América Latina era su insuficiente capitalización.

Para que exista esta aportación al proceso productivo es también indispensable, en nuestros países, una alta tasa de ahorro, lo cual a su vez exige corregir nuestras inflaciones crónicas y crear toda una cultura que lo fomente. El papel del ahorro y del capital en la empresa y en la vida económica es, desafortunadamente, otro concepto poco conocido por el público.

Factor vital en la empresa es el trabajo. Por lo general se le sigue considerando como un simple recurso, - recurso humano se le llama - y con ese concepto se le contrata, se le usa, se le maneja y se le despide. Es más, existe la llamada "relación adversaria", una relación en la que los trabajadores se sienten ajenos a su empresa y cumplen sus tareas sólo por la autoridad y coacción de sus jefes.

### *El espíritu emprendedor*

El factor dinámico fundamental de la empresa es el empresario, entendido éste en el sentido schumpeteriano del término: el creador e impulsor de la empresa, aquel que vé las oportunidades, señala los objetivos, asume riesgos, congrega y organiza a sus hombres, aporta u obtiene los recursos materiales y consigue acrecentar y hacer más productivos los bienes y esfuerzos aportados. No hay duda que en el propósito de revalorizar la empresa debe incluirse preponderantemente el reconocimiento de la necesidad de la libertad de emprender y del papel clave del empresario en el proceso productivo. En nuestros países desafortunadamente prevalece todavía bastante el negociante, aquel que sólo busca hacer negocios, más que el empresario, que suele tener una visión más amplia y más fecunda de su función.

### *¿Imagen del empresario latinoamericano?*

En este punto conviene detenerse y examinar lo que ocurre en el empresariado de muchos de nuestros países. En virtud de una política de proteccionismo, la calidad, la innovación y los costos en gran parte de la industria dejan mucho que desear. Con frecuencia los dueños de una

empresa quieren enriquecerse pronto, con visión de corto plazo, la consideran simplemente como un negocio, y así la empresa no se mejora, no se moderniza, vive precariamente por muchos años y finalmente desaparece. Hay empresas familiares y prósperas, pero muchas fracasan en la siguiente generación. Las empresas en su mayoría siguen siendo del dominio exclusivo de sus dueños, la administración tiende a ser autoritaria, y el personal no suele estar involucrado en la vida de la empresa. El concepto de la responsabilidad social de la empresa y del empresario está poco entendido. Hay empresas nacionales o extranjeras modernas e importantes, pero muchas de ellas con el lastre de altos costos laborales por deficiencias administrativas o presiones sindicales desbordadas. En las empresas grandes hay el riesgo del burocratismo y de la falta de austeridad, indispensable ésta última en toda entidad productiva.

Hasta aquí he hablado de la empresa, refiriéndome con ello más bien a la empresa privada. ¿Cómo es la empresa pública?

### *Algunos rasgos de la empresa pública*

No hay duda que existen empresas públicas razonablemente bien administradas, comparables con muchas empresas privadas, pero en general la empresa pública es menos eficiente que la privada y esto es lo que ocurre en numerosos países. Las causas son muchas y entre otras se cuentan: que los altos directivos suelen ser nombrados por motivos políticos y no contar con la capacidad empresarial o gerencial necesaria; que su permanencia en la empresa suele ser corta y por lo tanto no aportan una visión de largo plazo y que no suelen estar vinculados a los resultados de la empresa y como consecuencia no están afectados por su mediocridad o fracaso. Además, en la empresa pública, las posibilidades de inercia burocrática, de debilidad ante presiones sindicales, de prácticas improductivas, de spendios y de corrupción son mayores.

Y la empresa privada, para sobrevivir y desarrollarse plenamente necesita hacerlo dentro de una economía de mercado. De la economía de mercado podría decirse en lo económico, lo que afirmó Winston CHURCHILL de la democracia en lo político: "... es el peor de los sistemas, a excepción de todos los demás". Por eso la economía de

mercado no debe entenderse como una economía libre sin más, y así lo hemos expresado muchas veces las asociaciones Uniapac. El concepto moderno y socialmente responsable es que al mercado, valioso instrumento para asignar recursos con mayor eficacia y productividad, se le deben hacer las correcciones, ordenaciones y complementos que el bien común exija, pero no se puede violar su finalidad fundamental. Si el mercado se viola se distorsionan las señales que da la asignación racional de los recursos, surgen los mercados negros, la evasión fiscal, las economías subterráneas, las aberraciones económicas...

### *Economía social de mercado*

Sobre esta economía de mercado el economista Wilhelm ROPKE decía: "... es un sistema de relaciones contractuales, de millones de economías aisladas en complicada interrelación pero que gracias al mecanismo del mercado se conjugan en un todo ordenado, es una combinación de libertad y orden que probablemente constituye la máxima medida de lo que a la vez puede conseguirse de ambas; tal combinación ha brindado además a la humanidad el beneficio de un enorme aumento del bienestar".

Y sostiene que una economía de mercado bien ordenada, precisa de un marco claro que plantea al Estado tareas importantes: un sistema monetario sano y una política crediticia prudente; un orden jurídico que excluya lo más posible los abusos de la libertad de mercado y que vele porque el éxito sólo se consiga por la prestación genuina de un servicio, y por último, una multitud de medidas e instituciones que aminoren al máximo las numerosas imperfecciones de la economía de mercado, con énfasis en una cierta rectificación de la distribución de la renta y en la seguridad y protección de los débiles.

El funcionamiento de una economía de mercado y su productividad, se deben no sólo a su capacidad de adaptación a una infinidad de variables imprevisibles, sino también a un enorme volumen de información extremadamente dispersa entre millones y millones de personas, - toda la sociedad - que jamás estará a la disposición de los planificadores. Esta masa de información, de la cual la economía de mercado hace uso en forma automática, no es completa ni siquiera en un determinado

momento, sino que se enriquece constantemente por la diligencia de millones de seres humanos, motivados por el estímulo del premio a su inteligencia y a su esfuerzo.

### *Cómo es la empresa*

En esta tarea de revalorizar a la empresa privada se nos plantea la pregunta: ¿Es la empresa tal y como la conocemos hoy, la empresa que debe ser? ¿Es la empresa que queremos? ¿Es un buen instrumento al servicio del hombre, de todo el hombre, para satisfacer sus necesidades y favorecer su pleno desarrollo?

La empresa privada, en el ejercicio de su actividad económica, ha producido indudables beneficios. En general, ha proporcionado al público un abastecimiento oportuno y adecuado y una más efectiva distribución de bienes y servicios. A través de la difusión del crédito ha incrementado la capacidad de compra de grandes sectores de la población y por medio de la publicidad les ha llevado el conocimiento de nuevos y útiles satisfactores. El aumento de la productividad y la producción en masa le ha permitido la reducción de precios.

Sin embargo, se le censura que tiene obsesión por el lucro y que no toma en cuenta, en sus objetivos y prácticas, valores no económicos; que usa a los trabajadores como cosas y los explota deliberadamente; que en algunas ocasiones, sus utilidades proceden de simple especulación y no de una actividad creativa; que ha llevado la racionalidad económica y el uso de la técnica a extremos inaceptables y que se despreocupa por la contaminación y el deterioro del medio ambiente.

### *¿Cómo debe ser la empresa?*

En la empresa se da definitivamente una clara tensión entre las exigencias morales y las exigencias económicas, que están implícitas en la libertad de emprender. Pero a final de cuentas, las acciones en la empresa son acciones humanas y por lo tanto están ineludiblemente regidas por la ética. Y esto nos conduce a hablar de trabajo humano, de libertad, de responsabilidad, de justicia y de solidaridad.

Se dice que la empresa es privada, pero al mismo tiempo es pública y eminentemente social. Es una célula económica, pero también es una célula social. No sólo está vinculada con quienes entran en contacto de una manera más o menos directa como son sus inversionistas, trabajadores, clientes, proveedores y competidores, sino también con esa extraordinaria variedad de grupos y comunidades como son la familia, el barrio, la escuela, la iglesia, la profesión, el sindicato, el partido político, la entidad cultural, deportiva, de esparcimiento o de beneficencia, las instituciones colectivas superiores o el Estado mismo.

Se ha dicho que detrás de los conceptos de capital y trabajo hay hombres concretos que son los inversionistas y que son los trabajadores, que esperan ser tratados como personas y retribuidos justamente en proporción a sus aportaciones. Del mismo modo se puede decir que detrás del público consumidor también hay seres humanos concretos que esperan recibir un valor real por el precio que pagan, que también quieren ser tratados como personas y servidos razonablemente.

### *La responsabilidad social*

El sentido de servicio en la empresa es esencial y de él se deriva lo que se ha llamado la responsabilidad social de la empresa. Y no hay duda que su primordial responsabilidad social es cumplir bien sus finalidades económicas, pero al propio tiempo inseparablemente, cumplir bien sus finalidades sociales que podrían resumirse en contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes y de la sociedad, no sólo no vulnerando valores fundamentales sino promoviéndolos lo más posible.

Uno de los aspectos económicos de la empresa de mayor beneficio social es su capacidad de generar empleo. La sociedad espera mucho de la empresa en esto. En otras épocas era más fácil para el hombre dedicarse a una actividad productiva. Hoy en nuestra sociedad industrial y predominantemente urbana, el hombre, en la mayoría de los casos, requiere de un empleo para ganarse la vida, requiere de la empresa que cuenta con los medios de producción, con la técnica, con la organización, con los recursos financieros, que utilice su trabajo. Hay una responsabilidad muy grave de la empresa privada de responder a esta exigencia social. El empresario, que ha sido definido como aquel que

tiene la habilidad para invertir, tiene la obligación de crear fuentes de trabajo, de ampliarlas y mejorarlas, de hacerlas eficientes y productivas.

La empresa tiene la responsabilidad de conservar y multiplicar los aportes humanos y los recursos materiales de que dispone y debe obtener utilidades como una consecuencia de su propia naturaleza. Samuel GOMPERS, el viejo líder obrero, decía que el mayor crimen que puede cometerse contra un trabajador es el de un negocio que deja de tener utilidades, ya que cuando una planta cierra sus puertas, el trabajo desaparece.

Y muy ligada a esta necesidad de obtener utilidades está la exigencia de que la empresa alcance una alta productividad. Una empresa con alta productividad no solamente puede pagar mayores dividendos a sus accionistas, sino que puede cotizar mejores precios o vender mejores productos, remunerar mejor a sus trabajadores, contribuir con mayores impuestos. La productividad es de tal importancia que la Federación de las Industrias Belgas llegó a afirmar en 1955 que es una obligación moral no solamente del propietario y los administradores de una empresa sino de todos los que intervienen en ella.

### *Enfasis en el aspecto humano interno*

La importancia de los valores humanos para el éxito de la empresa fue redescubierta hace poco menos de dos generaciones y uno de los estudios que más contribuyó a divulgarla fue el realizado por Elton MAYO, en la WESTERN ELECTRIC COMPANY de Chicago, en la década de los años treinta. Sin embargo, la necesidad de que la empresa sea no solamente una entidad económica sino también una entidad social en la que el trabajador, además de ganarse la vida, sea reconocido plenamente como persona humana y tenga la oportunidad de emplear su capacidad y avanzar con ello a su cabal perfección, era ya para entonces una tesis fundamental del pensamiento social cristiano.

Hay que reafirmar que el trabajador entra al lugar donde presta sus servicios no solamente como un simple suministrador de fuerza de trabajo. Entra con su ser completo, cuerpo y alma, con sus angustias e ilusiones, con sus cualidades y flaquezas. Entra a la empresa en donde pasa la mayor parte de las horas del día con la esperanza de ser tenido en cuenta, de desarrollar sus facultades, de emplear lo mejor de sí mismo, de

ser alguien. La empresa no solamente por sus exigencias de eficiencia, sino, sobre todo, por el cumplimiento de un deber moral, debe responder a esta inclinación de todo ser humano de involucrarse plenamente en lo que hace.

En nuestro propósito de revalorizar la empresa privada debemos comenzar por valorizar el papel de los hombres que en ella trabajan. Y para ello debemos insistir en la vigencia de principios sociales fundamentales, entre los que se cuentan la dignidad de la persona humana, el valor y significado del trabajo, la solidaridad, la subsidiaridad y la propiedad privada.

### *Dignidad de la persona humana*

El hombre, por su racionalidad, su voluntad libre y su destino eterno es un ser cuya dignidad es superior a la de todos los demás seres y de ello se derivan para él una serie de derechos inviolables e imprescriptibles. En la empresa debe reconocerse y respetarse esta dignidad del hombre, presente aun en el más modesto trabajador. Su aporte a la empresa es de una calidad superior a la de los inversionistas. Estos aportan lo que tienen, aquel aporta lo que es. En la encíclica *Laborem Exercens* se precisa claramente la primacía del trabajo sobre el capital.

### *Valor y significado del trabajo*

El trabajo es connatural al hombre. El trabajo no solamente le permite ganarse la vida, sino por medio de él puede realizarse como persona humana. El hombre se hace trabajando. La principal alienación del trabajador la constituye no el no ser dueño de los medios de producción, ni siquiera el no tener la dirección del trabajo que realiza, sino el considerar su trabajo como mal necesario, como un simple instrumento para subsistir. Pero para liberar al trabajador de este menosprecio de su trabajo, es indispensable no solamente dignificarlo sino hacerlo lo más significativo posible. Shigeru KOBAYASHI, autor del libro "La Administración Creativa", sostiene que el trabajo no significativo es un vicio, que sólo el trabajo significativo es virtuoso y que la misión de todo dirigente de empresa es restituirle al trabajo la dignidad y el sentido que tiene, si se quiere que los trabajadores lo abracen con interés y entusiasmo.

### *La solidaridad*

En una empresa este principio significa que todos quienes la constituyen, inversionistas, directivos y trabajadores son interdependientes; que tienen muchos objetivos comunes y complementarios y que sólo a través de una negociación ponderada de sus objetivos divergentes podrán alcanzar razonablemente sus fines particulares. La solidaridad implica el preocuparse cada parte por el todo y sentir la exigencia de contribuir cada uno con lo que pueda al logro del bien común. Esto implica en la empresa que a cada uno le interese la prosperidad del negocio, la obtención de utilidades, el buen nivel de salarios y condiciones de trabajo, la calidad del producto, la productividad ... La solidaridad implica que el trabajador se integre a su empresa, que se involucre plenamente a ella por la máxima identificación posible con sus objetivos.

### *La subsidiaridad*

En una empresa este principio significa un propósito en sus altos niveles de mando de dar cada día más oportunidades de información y decisión a los niveles inferiores, promoviendo su responsabilidad y desarrollo. Tanta acción del subordinado cuanta sea posible. Tanta acción del jefe cuanta sea necesaria. Esta norma, implícita hoy en numerosos programas de participación, es la que permite el crecimiento de quienes trabajan en la empresa y su responsabilidad de una mayor aportación a ella.

### *La propiedad privada*

El derecho de propiedad privada es el derecho de los individuos y grupos a poseer bienes en forma privada, como el mejor medio de preservarlos, cuidarlos, incrementarlos y distribuirlos para contribuir así al sostenimiento y desarrollo del hombre y con una clara finalidad de función social que limita su disposición arbitraria y absoluta. El diseño de una economía verdaderamente al servicio del hombre, en la que la

empresa privada tenga una posición fundamental, implica necesariamente una armoniosa interacción de los principios arriba descritos. El hombre, por su dignidad de persona humana, debe ejercitar su libertad, pero tiene que hacerlo responsablemente, o sea ordenándola a las exigencias del bien común. Por vivir en sociedad y necesitar irremediablemente de ella debe ser solidario con los demás hombres, pero en su relación con ellos debe ser subsidiario para ayudar o dejarse ayudar según el caso, y hacerlo siempre con respeto para las necesidades y posibilidades del otro. La propiedad privada es indispensable para el hombre, le confiere posibilidad de mayor vigencia a su dignidad, libertad y desarrollo, pero debe estar supeditada también a las necesidades de los demás.

### *Iniciativa y libertad responsable*

El diseño de una economía verdaderamente al servicio del hombre debe integrar, en el conjunto de la sociedad, las fuerzas que le dan equilibrio, firmeza y capacidad de resistencia contra las fuerzas destructivas externas e internas. Una de estas fuerzas, que emana de la libertad y que muchas veces ha sido severamente impugnada, es el interés propio. Carlos LLANO decía hace años que en el ser humano coexisten por un lado la propensión a adquirir y acumular (desiderium) con la de dar y compartir (effusio); pero tenemos que reconocer que aunque ambas se dan con frecuencia en el mismo individuo lo normal es que el interés propio tenga prioridad. Y de este interés propio, sobre todo si es un interés bien entendido, surgen la creatividad, la innovación, la diligencia, el ahorro, la tenacidad y la asunción de riesgos, cualidades todas ellas que se propician cuando hay libertad de emprender.

La libertad, valor fundamental del hombre, debe estar vinculada a un interés inmediato si se quiere demostrar que vale como fuerza aseguradora de una sociedad democrática y libre. Se tiene libertad para alcanzar algo, para lograr el fin por el que se opta y debe haber retribución si el fin elegido era bueno y se alcanzó, y debe haber sanción si el fin elegido no se alcanzó o era malo. La responsabilidad, o sea la capacidad de asumir las consecuencias de nuestros actos, es el complemento lógico de la libertad. Y los intereses concretos vinculados a la propiedad privada son, como ningún otro, los más capaces para convertir el valor de la libertad y responsabilidad en bases

fundamentales del orden social. La libertad de emprender debe tener como resultante inevitable la posibilidad de tener propiedad privada.

La libertad de emprender hace posible el papel del empresario. SOMBART, WEBER y STRIEDER, los grandes sociólogos e historiadores de la primera década de este siglo, descubrieron que ha sido el moderno espíritu de empresa, alimentado por múltiples fuentes, de donde han partido los impulsos decisivos del desarrollo actual de la economía. El desarrollo y crecimiento económicos dependen principalmente de la aportación de las empresas. Con el espíritu de empresa se potencia eficazmente la disposición natural creadora del hombre. La empresa que descansa en la propiedad productiva autónoma facilita a un importante sector de nuestra sociedad algo que le suele estar vedado a una gran parte de la misma.

No nos cansaremos de afirmar que el progreso y desarrollo de un país depende vitalmente de la existencia de un empresariado creativo y dinámico. Pretender que haya actividad productiva sin empresarios es como si se pretendiera que hubiera medicina sin médicos. Una sociedad que menosprecia y hostiliza a sus empresarios compromete seriamente su futuro económico.

### *Relaciones humanas de colaboración interna*

Por otra parte el entendimiento y la cooperación del empresario con sus trabajadores es una exigencia fundamental. Se ha hablado de que en la empresa existe lo que se ha llamado "la relación adversaria". Y esta idea ha sido propalada por quienes piensan en la vigencia de la lucha de clases. Se piensa que la empresa es más un sitio de enfrentamiento que separa, que un sitio de encuentro que une. La verdad, - y esto lo constatamos la mayoría de los empresarios - es que si bien en la empresa hay tensiones y conflictos, prevalece la cooperación y la armonía. Una tarea permanente de todo dirigente de empresa es velar porque no se llegue a instalar la relación adversaria en su empresa y pugnar por crear en ella un espíritu fraternal de unidad.

Este sentido humano, - decía PIO XII - hay que lograr que "penetre como la gota de aceite en el engranaje, en todos los miembros, todos los órganos de la empresa, los dirigentes, los colaboradores, los empleados, los trabajadores de todos los grados..." Tenemos que poner ese acento humano en la empresa para verificar las relaciones entre jefes y

subordinados y del personal entre sí, introduciendo en ellas el respeto que cada uno merece por ser persona humana; impregnándolas del más estricto sentido de justicia y mutua confianza e inspirándolas con la estimación y el afecto que debemos tener todos a nuestro prójimo de cada día, al prójimo de nuestra vida profesional, que es nuestro empleado, nuestro compañero, nuestro jefe. Y este sentido humano tiene que encontrar su culminación en una de las grandes metas del pensamiento social cristiano y es la de convertir a los trabajadores, en lugar de simples instrumentos de trabajo, en verdaderos asociados dentro de la empresa; la de lograr que se identifiquen completamente con ella, hagan suyos sus objetivos, sus ideales, sus problemas, sus proyectos, sus resultados ... Lograr lo que cuenta elocuentemente Lawrence MILLER, en un libro reciente, de lo que contestaron los trabajadores de una empresa a quienes se les preguntó si trabajaban para la compañía PRESTON TRUCKING: "Oiga amigo", - dijeron - "nosotros no trabajamos para PRESTON TRUCKING, nosotros somos PRESTON TRUCKING".

### *La empresa devaluada*

Hemos observado que la política económica de muchos gobiernos en nuestros países parece olvidar el potencial que existe en la empresa privada y que se ha relegado a un segundo o tercer plano cuando se piensa en los factores de la recuperación. Esto se debe a que esas políticas son dictadas en función de conceptos incompletos y aun erróneos sobre lo que es la empresa privada. Estos conceptos en no raras ocasiones se derivan de ideologías radicales, de diversa índole, pero que concluyen en descrédito de ella. Otras veces esas políticas se originan en experiencias de empresas privadas, que desdiciéndose de su función, han sido un lastre para la economía y aun antisociales. Por otra parte hemos observado cómo la opinión pública suele tener una visión también incompleta y aun equivocada de la empresa privada, de sus finalidades, de la necesidad de rentabilidad y del papel del empresario.

Una tarea urgente se nos plantea entonces de revalorizar a la empresa, no solamente ante los gobiernos, los diversos sectores de la sociedad y la opinión pública sino aun ante el mismo empresario. ¿Qué debemos, qué podemos hacer en concreto?

### *Tener esperanza*

Primero que todo, tener esperanza. Algo está cambiando. No hace mucho JUAN PABLO II decía: "Después de años de abierta o sutil contestación, sectores cada vez mayores de la población están descubriendo la indispensable contribución que el riesgo empresarial y la profesionalidad de los dirigentes están llamados a llevar al progreso social. Se reconoce que sin vosotros, empresarios y dirigentes, no se puede pensar en una moderna organización de la empresa, ni se puede realizar una constante adecuación entre las exigencias del mercado, las esperanzas de los trabajadores y los requisitos de una correcta gestión empresarial, de la que depende la salud del sistema económico social".

### *Reconocer el valor social de las utilidades*

Es indispensable que nosotros los empresarios reflexionemos más sobre la empresa y sobre nuestra empresa. Necesitamos comprender que nuestra necesidad de obtener una utilidad está indisolublemente ligada a la prestación de un servicio a la sociedad, de tal modo que no podamos decir qué es lo primero. Necesitamos comprender que en la empresa no estamos solos, que no es un medio para nuestro particular enriquecimiento, sino que es todo un grupo humano al que cada uno puede contribuir con lo mejor de sí mismo, si se le dirige apropiadamente. Necesitamos comprender que la empresa nace, crece y se desarrolla en sociedad y que por eso tiene una irrenunciable responsabilidad social. Crear conciencia entre el empresariado de este punto es fundamental.

### *Ampliar nuestros horizontes*

Es indispensable también que la empresa y los empresarios tengamos una visión más amplia de nuestro papel en la vida económica y social. Recientemente en un excelente artículo Gabriel ZAID decía que los países avanzados se han convertido en países de asalariados; que la empresa, sobre todo en su ansia de crecimiento, ha ido restando oportunidades al pequeño y mediano empresario quien suele ser el más eficiente en el uso del capital, y que es radicalmente necesaria para una

sana vida económica y social la proliferación de las pequeñas y medianas empresas y aun de los autoempleados. Cada día se sabe más de la importancia de la economía informal, con cientos de miles de pequeñísimos empresarios. Japón tiene una amplísima red de empresas pequeñas y el caso de Italia es bien conocido por la enorme fuerza de sus pequeñas empresas. Hay que dar oportunidades de que surjan nuevos empresarios. En las empresas debiéramos, en lo posible, subcontratar más y facilitar el nacimiento y desarrollo de lo que se ha llamado las industrias secundarias o de apoyo, que tienen grandes posibilidades de eficiencia y ahorro.

### *Que nuestros colaboradores conozcan qué es la empresa*

Una acción importante del empresariado es pugnar porque el personal de las empresas conozca bien la naturaleza de la empresa en general, cómo funciona, el papel del capital, los costos, los impuestos y porqué son necesarias la productividad, la rentabilidad y las utilidades. Y ya de una empresa en particular, es indispensable que el personal conozca bien sus objetivos, sus políticas, sus planes de trabajo, sus riesgos, sus problemas, sus resultados. En los cursos al personal es muy conveniente incluir temas de este tipo.

Un plan de comunicación semejante hay que llevar a cabo con el público en general y entre los estudiantes en particular. En este sentido es muy meritoria la labor que realiza en México la institución "Desarrollo Empresarial Mexicano", que promueve la información de pequeñísimas empresas experimentales entre los jóvenes mientras estudian, asesorándoles y orientándoles en sus proyectos.

### *El contacto con otros sectores sociales*

Otro elemento importante para que la empresa sea revalorizada debidamente es el que entre en contacto con otros grupos sociales y con el Gobierno para contribuir a la solución no solamente de los problemas que le atañen directamente sino también otros de mayor trascendencia social y económica. La empresa no es una isla. La comunicación, la negociación y la concertación se imponen cada día más en la convivencia

humana. En nuestros países de América Latina tenemos todavía que aprender mucho en esta materia. Se puede mencionar la experiencia de Japón, país en donde sus empresarios, trabajadores y Gobierno llegan a acuerdos beneficiosos para todos, con una clara visión del interés común. Tenemos que lograr la cooperación de nuestros gobiernos, llevarlos al convencimiento que destrabar y alentar a las empresas es contribuir al desarrollo y a la prosperidad de sus pueblos. Un programa de acercamiento con los funcionarios responsables de la economía es indispensable. Las barreras de ignorancia y desconfianza mutuas deben derrumbarse.

Y lo mismo tendremos que hacer con nuestros trabajadores. Hay que desterrar radicalmente la relación adversaria. Un nuevo clima debe prevalecer en las empresas. Siempre debe mantenerse abierta la comunicación. Hay que buscar vías de solución por medio del diálogo paciente y sincero, aceptando acuerdos incluso parciales, pero portadores de esperanzas.

### *Amplias potencialidades de la empresa*

Debemos tener un concepto elevado y noble de la empresa y este ideal, debemos tener la capacidad de difundirlo entre quienes están a nuestro alrededor y convencerlo. La empresa es y puede ser muchas cosas:

- Un lugar en donde sus hombres se formen y se desarrollen, en donde no solamente obtengan medios para su bienestar sino oportunidad y ayuda para elevarse y mejorarse para ser más.
- Un núcleo de libertad en donde sus hombres puedan expresarse con responsabilidad, manifestar su iniciativa, emplear sus facultades y realizarse como personas.
- Una organización social de base que agrupe a los hombres en su actividad productiva y que en su conjunto contribuya a integrar un sector privado más amplio y más auténtico que constituya un contrapeso legítimo ante la acción del Estado, hoy muchas veces excesiva.
- Una comunidad de hombres en la que se vivan las virtudes de la solidaridad y la fraternidad. Hoy el tiempo de trabajo, cada día más desvinculado de la familia, exige que en él se anuden también

sentimiento profundos de confianza y afecto. En la empresa el hombre debe sentirse que pertenece, que es apreciado y tomado en cuenta.

- Un centro productivo, una colmena de trabajo en donde haya espíritu de creación y de progreso; en donde la eficiencia y la utilidad tengan un rango relevante y digno; en donde el trabajo, vocación profunda del hombre, no se considere una esclavitud sino un ejercicio pleno y resuelto de sus mejores facultades; y en donde todos contribuyan, en la medida de su capacidad, a que ese centro de producción sea más eficiente, se consolide y crezca.
- Y finalmente un modelo para la sociedad. Cada día más la gente busca a la empresa como el lugar para emplear su trabajo o invertir sus ahorros. La empresa por la limpieza de sus propósitos, por la integración plena de sus hombres, por su prosperidad constructiva y por su hondo sentido humano, debe poder irradiarse hacia la comunidad como una institución ejemplar para que otros núcleos que agrupan a los hombres en su actividad de trabajo, obtengan de ella orientación y estímulo.

### *Seamos auténticos empresarios*

Tenemos que revalorizar a la empresa, sí pero para revalorizarla de veras tenemos que transformarla. Y la tarea de su transformación recae indefectiblemente en el empresario y para eso tenemos que ser auténticamente empresarios.

Para terminar, deseo repetir las palabras de un empresario argentino, querido amigo mío, quien sobre la autenticidad empresarial decía: "Si no hay ventas, si los precios no son compensatorios, si las trabas burocráticas cierran tal o cual camino, es el momento de sentirnos empresarios, de serlo. Nos decía, hace poco, uno de los más caracterizados industriales de esta provincia: 'Hay empresas que crecen aun en la crisis. Sus dirigentes son locos, yo soy loco.' Se refería a la locura especial de los genios. A ese fervor que nadie contiene. Que busca caminos nuevos. Que no pierde tiempo en lamentos. Que no se resigna. Que no espera que el Estado o la suerte lo conforten. Son empresarios. Ser empresarios auténticos es nuestro desafío de hoy".

## **IGUALDAD O DESIGUALDAD**

En el fondo de todas las tensiones y conflictos sociales se advierte como causa recurrente el propósito de los hombres de borrar su desigualdad, igualándose a otros, o de alcanzar la desigualdad, superándolos. En esta exposición examinaremos la desigualdad sobre todo en el aspecto económico. Haremos después un juicio de la desigualdad y finalmente exploraremos las posibles soluciones del problema que la desigualdad plantea.

Alguien dijo que cada hombre es, en cierto modo, como todos los hombres, como algún hombre y como ningún hombre. O dicho de otra manera, todos los hombres son esencialmente iguales por tener el mismo origen, dignidad y destino, esencia de la que procede la unidad del género humano. Y todos los hombres son existencialmente desiguales por las innumerables diferencias que los particularizan como individuos y que surgen de muchos y muy variados factores accidentales, extrínsecos a la esencia del hombre. Reproduzco aquí la descripción que hace un filósofo de estas diferencias: "del vigor físico o espiritual, del temperamento, carácter e idiosincrasias; de la educación que reciben; de las oportunidades o adversidades con que tropiezan en la vida; de sus experiencias o vivencias; del poder vital de sus facultades anímicas; de las operaciones libres de su espíritu; del momento y el lugar en que nacen; de la vocación por una parte y de la ocupación por la otra; de los estímulos que los excitan; de los traumas que los inhiben; de las virtudes que los fortalecen, o de los vicios que los deforman; de los bienes particulares que aman y de los males que odian; de la salud o de la enfermedad; de las relaciones de simpatía o antipatía que establecen; de sus inclinaciones a lo práctico o a lo contemplativo; de sus preferencias por la acción por el pensamiento ..."

En libros y periódicos, en cátedras y conferencias, en foros y asambleas, se ha repetido que nuestra sociedad necesita una transformación fundamental y que ésta consiste sobre todo en redistribuir la riqueza, el poder político y la cultura. O para decirlo de otro modo, esa transformación exige disminuir la desigualdad en el tener, en el poder y en el saber.

Hay desigualdades entre los hombres, de naturaleza biológica y psicológica, de mentalidad, de inclinaciones, de habilidad, de costumbres, de gustos, que no tienen importancia en sí mismas y que contribuyen a esa

maravillosa diversidad del fenómeno humano. Pero son las desigualdades de talento, de educación, de relaciones, de oportunidades y podríamos decir de suerte, las que hieren y se rechazan porque suelen producir desigualdades de poder o de riqueza que entrañan para quienes no los tienen el que se vean precisados a depender, de un modo u otro, de quienes sí los tienen.

Las desigualdades económicas y sociales, que se manifiestan en diversos niveles de riqueza, de cultura y de status social, que caracterizan a determinados grupos de la sociedad, tienden a perpetuarse por generaciones. La sociedad se estratifica en clases, y aunque existe cierta movilidad económica y social, la gran mayoría de la gente permanece dentro de la clase en que nació. La clase tramite no sólo un nivel de recursos o modos de ganarse la vida, sino también patrones de conducta, actitudes, visión de la vida y cultura que propician que sus miembros permanezcan en ella. Esta estratificación de la sociedad en clases consagra la desigualdad existencial de los hombres e incluso permite que muchos vivan desahogadamente sin méritos propios y que otros padezcan escaseces de las que no son responsables.

Las desigualdades económicas y sociales llevaron a MARX a afirmar que la historia del hombre es la lucha de clases y que su meta debe ser una sociedad igualitaria, una sociedad sin clases.

Examinemos algunos aspectos de la desigualdad económica.

Veamos primero dentro de algunos países cómo se reparte el ingreso. En Alemania Federal el 10% más rico de la población lo es 11 veces más que el 10% más pobre. En Estados Unidos 15 veces. En Francia 22 veces. Y en México 31 veces. En nuestro país en 1968 el 10% más pobre recibía el 1.3% del ingreso y el 10% más rico el 40.1%.

Dentro de la empresa el abanico de ingresos entre el Director General y el trabajador no calificado es, en promedio, después de impuestos, en Estados Unidos 6.9 veces mayor; en Holanda 7; en Alemania Federal 8.3 y en Francia 8.6 veces. No hay datos de la situación en México pero una observación superficial indica que ese abanico es mucho más abierto.

La desigualdad en el ingreso entre los diversos países del mundo es también muy acusada. Comparemos el ingreso de Estados Unidos, Suiza, Suecia y Alemania Federal, que en 1973 era superior a 5000 dólares anuales per cápita, con el ingreso de Bangladesh, Nepal, Pakistán y Etiopía que era en ese mismo año, inferior a 100 dólares anuales per cápita.

Las diferencias económicas entre los países han tomado en los últimos años el carácter de una verdadera lucha de clases global, definida como de pobres contra ricos, del hemisferio Sur contra el hemisferio Norte, de países subdesarrollados contra países desarrollados. Y esta lucha se ha llevado a las Naciones Unidas y otros foros internacionales, insistiendo los países llamados del Tercer Mundo en una mayor justicia que se refleje en mayores precios para sus productos y en un incremento del nivel de la ayuda económica internacional. Los países desarrollados por su parte les señalan a los subdesarrollados y con razón, los severos desequilibrios que dichos países tienen entre sus minorías ricas y sus mayorías empobrecidas.

Otra desigualdad económica, más aguda que la del ingreso y menos conocida, es la desigualdad en la riqueza. No tenemos datos de ella en México. En Inglaterra en 1960 el 1 % de la población tenía el 42 % de la riqueza privada. En Estados Unidos en 1962 el 1 % de las familias tenía el 33 %. En Francia la desigualdad en la riqueza es del doble de la desigualdad en el ingreso.

GALBRAITH sostiene que la preocupación por reducir la desigualdad social y política ha venido declinando en urgencia por una variedad de razones, pero sobre todo por el hecho de una producción incrementada. Otros opinan lo contrario. Sostienen que al reducirse las diferencias sociales la lucha de los próximos entre sí se ha hecho más aguda y las demandas mayores son las de aquellos que han subido demasiado aprisa. Por la difusión de la educación y de los medios de comunicación las aspiraciones de los hombres han crecido dando lugar a lo que se ha llamado la revolución de las expectativas crecientes. Hoy aspiran a más tanto el ejecutivo asegurado de la sociedad de consumo como el campesino destituido del Tercer Mundo. Y esto en opinión del sociólogo norteamericano Daniel BELL está evolucionando a lo que él denomina la revolución por más y más derechos, en la que ya no simplemente se espera más sino todos los grupos sociales presionan y exigen que se les reconozcan como derechos mayor remuneración, mayor seguridad y mayores servicios, muchas veces fuera de toda posibilidad realista.

El problema de la desigualdad económica tiene una importancia grande, y cada día mayor, para el futuro de la empresa privada. Se puede observar en las empresas cómo en lugar de la cooperación y la confianza, generalmente existe una tensión sorda y constante cuando no una lucha abierta, en donde las partes no parecen tener nada en común. Y una de las cuestiones fundamentales, - la piedra de toque - es cómo repartir entre

inversionistas, dirección y trabajadores los frutos de lo producido, cómo remunerar a los factores de la producción.

Se ha pensado que la solución podría consistir en hacer muy clara la posición y los derechos de todos los integrantes de la empresa con relación al reparto de sus frutos. Cuánto en justicia debe recibir el capital, cuánto el trabajo directivo, cuánto el trabajo operativo, en función de sus respectivos aportes, juzgados de la manera más objetiva posible. Habría que determinar, por ejemplo, cuál debe ser la rentabilidad del capital invertido en una empresa, tomando en cuenta su inmovilización y su riesgo; cuál debe ser la remuneración de un directivo, tomando en cuenta la abundancia o escasez de hombres con las dotes de talento, visión, capacidad realizadora y liderazgo que de él se esperan; cuál debe ser la retribución de un obrero, en proporción al valor que incorpora a la materia que maneja, a la complejidad del trabajo que desarrolla, a la responsabilidad que tiene.

Quizás se pudiesen llegar a diseñar fórmulas más o menos satisfactorias para determinar razonablemente estas retribuciones, pero ¿se estaría resolviendo el problema de fondo? ¿En una diáfana y leal aclaración de posiciones, estarían dispuestos los diversos integrantes de la empresa a aceptar la inferioridad de lo que en un momento dado aportan ellos y la superioridad de lo que aportan otros y que todo ello tenga como consecuencia niveles de vida inferiores para unos y superiores para otros? ¿Aceptan en realidad los hombres esta desigualdad, este destino diferente?

El hombre se encuentra desgarrado entre su conciencia de la igualdad esencial que tiene con otros hombres, sus semejantes, y la realidad de su desigualdad existencial, expresada ya sea en términos de superioridad o inferioridad, que lo pone en tensión o conflicto con otros hombres, distintos de él.

Un adagio chino dice: "el agua busca un nivel más bajo pero el hombre un nivel más alto". ARISTÓTELES en su Política atribuía ya a la lucha por la igualdad y por la desigualdad el sentimiento revolucionario y expresaba que "los inferiores se sublevan con objeto de poder ser iguales y los iguales para poder ser superiores".

Puede afirmarse que la misma inconformidad y el mismo impulso que tiene el que aspira llegar a una igualdad porque es inferior, los tiene el que está en esa igualdad pero que aspira a ser distinto, pero en más, o sea a ser superior.

El individuo rechaza la igualdad porque necesita afirmar su identidad personal. Se dice a sí mismo: si eres igual a los demás no eres nadie; tienes que ser distinto y si superior mejor. Quizás la lucha por ser superior a los iguales sea más enérgica que la lucha por ser igual a los superiores. Se persigue más despejarse de aquellos con quienes uno vive, que acercarse a aquéllos que están lejos o muy arriba de uno. La psicología ha demostrado que el deseo de sobresalir, de ser importante, de tener poder es uno de los móviles más profundos de la naturaleza humana.

En la mitología griega los héroes se veían poseídos por la "hibris", pasión que despertaba en ellos una ambición desmedida que les llevaba inevitablemente a su destrucción. El hombre es un ser insatisfecho. Quiere subir y avanzar siempre. A veces parece estar poseído de la "hibris" griega. El querer robar el fuego de los dioses de PROMETEO parece estar inscrito en su corazón. Por eso quiere dejar atrás la igualdad, una vez que la consigue.

Pero también hay en el hombre algo que le repugna en la desigualdad, porque descubre que todos los hombres tienen algo en común con él, y es su calidad de hombres. Y así vemos muchas veces que el vencedor no es completamente feliz con su triunfo por la compasión que le inspira el vencido.

Parece ser que nuestra identidad como especie nos pide ser iguales a nuestros semejantes y nuestra identidad como individuos nos pide ser desiguales a ellos. Luchamos juntos, como especie, contra lo que es ajeno a nosotros. Luchamos entre nosotros como individuos, por nuestra identidad personal, por lo nuestro, por lo que nos atañe vitalmente a cada uno.

Una sociedad para superarse y avanzar necesita siempre de líderes, de hombres que la inspiren, que la guíen y que la organicen. Por su propia salud no sólo no puede evitar que existan hombres superiores sino que debe alentar su surgimiento y desarrollo. Pero estos líderes, estos jefes, deben estar inspirados por un profundo sentido de bien común. La sociedad les reconoce como guías y les da poder, pero no como un privilegio para oprimirla, sino como un medio para cumplir su obligación de servirla, de ayudarla a realizar lo mejor de sí misma. La existencia de élites es el rescate que las sociedades siempre han pagado y deberán seguir pagando para satisfacer las exigencias de una vida social organizada.

John RAWLS en su libro "Una teoría de la justicia" sostiene que las desigualdades en el poder y en la riqueza son justas, pero solamente cuando puede esperarse razonablemente que funcionen para los que están peor. Dice: "las más altas expectativas de aquéllos que están bien situados son justas sólo si ellas funcionan como parte de un esquema que mejora las expectativas de los miembros de la sociedad menos avanzados". Este argumento tiene el gran mérito de reconocer el hecho de que todos nacemos con capacidades y cualidades desiguales y siempre será así. Sin embargo establece la necesidad de que esta desigualdad sea puesta al servicio de la comunidad en su conjunto.

Identificar la igualdad con la justicia - y algunos socialistas lo sostienen - es un grave error. La explotación de unos hombres por otros debe desaparecer, pero esto no llevará a la eliminación de las diferencias sociales que son un hecho que proviene, como hemos visto, de la innegable diversidad de la existencia humana. Y asegurar una retribución igual a méritos desiguales, a esfuerzos diferentes o a aportes importantes o nulos, es constituir una sociedad totalitaria. Hay que señalar que en el socialismo existe una gran contradicción en lo que se refiere a la libertad e igualdad. Por una parte, el socialismo pugna por una expresión, lo más amplia posible, de aquello a que el hombre común aspira: su libertad, su desalineación. Pero por la otra reprime todo eso al querer una igualdad aplastante. Se le dice al hombre que debe ser el autor de su destino, el artista de su vida, y luego se le impide hacerlo.

El progreso de la humanidad en todos los órdenes requiere que surjan y sean aceptados y reconocidos los hombres guías, creadores, organizadores, productivos, y por ello la iniciativa, el interés y el afán de realización de los individuos no deben entorpecerse. Es evidente que existe una tensión entre el énfasis que se da a este dinamismo individual y las restricciones que se le imponen por razones de bien común. Joseph W. GARDNER, destacado hombre público norteamericano afirma: "Esta tensión no se resolverá ni nunca debe ser resuelta. Por no comprender esto ha habido conmociones innecesarias. Ninguna democracia puede darse a un extremo énfasis en el desempeño individual y seguir siendo una democracia, o a un extremo igualitarismo y conservar todavía su vitalidad.

Robert ARDREY, zoólogo y dramaturgo, en un apasionante libro, "El Contrato Social", sostiene que una sociedad de iguales, - ya sea de mandriles, cuervos, leones u hombres - es una imposibilidad natural, pero en cambio una sociedad justa es una meta realizable. Una sociedad justa,

- según su opinión - es aquella en la cual un orden suficiente protege a los miembros, cualesquiera que sean sus dotes, y un suficiente desorden - yo diría más bien libertad - proporciona a cada uno de los individuos una oportunidad plena para desarrollar su herencia genética. Este equilibrio de orden y desorden, que varía según los riesgos del entorno, - afirma - es lo que constituye el contrato social. Y la igualdad de oportunidades es lo más que puede ofrecérsele al individuo.

La conclusión a la que podemos llegar de todas estas consideraciones es que es indispensable alcanzar un equilibrio dinámico, una integración armónica entre dos aparentes opuestos: nuestra igualdad esencial como seres humanos y nuestra desigualdad existencial como individuos. Debemos ejercitar la solidaridad por ser cada uno parte de un todo que necesitamos y que nos necesita. Debemos ejercitar la subsidiaridad para reconocer la desigualdad de nuestros semejantes, no sólo para dejarlos desarrollar lo más posible dentro de sus capacidades sino también para facilitar y estimular precisamente ese desarrollo.

Veamos ahora qué caminos prácticos podrían seguirse para alcanzar el necesario equilibrio entre la igualdad y la desigualdad, sobre todo en el aspecto económico.

Considero que existen fundamentalmente dos:

Primero. Debemos aceptar que es indispensable la reducción de las desigualdades económicas entre los miembros de una sociedad, no solamente por razones de paz social sino por el más elemental sentido de fraternidad humana.

Segundo. Debemos aceptar que en toda sociedad habrá hombres superiores, en inteligencia, en voluntad, en capacidad creadora, en liderazgo. Y que - aunque en un momento dado nos cueste reconocerlo - esos hombres deben ser mejor remunerados, deben disfrutar de un mayor bienestar material. Si esto parece injusto es lamentable pero es realista.

Examinemos primero la reducción de la desigualdad económica. El ideal igualitario postula que todos los hombres debieran aportar según sus capacidades y recibir según sus necesidades. Es decir que el acceso a los bienes materiales estuviese determinado para los hombres por las necesidades que tuviesen y no por la contribución que hubieran hecho para crearlos por medio de su inteligencia o su trabajo.

Tal planteamiento ha funcionado en la familia, que es una comunidad cuyo vínculo esencial es el amor. Ha funcionado también en algunas

tribus primitivas, verdaderas extensiones de la familia y también en comunidades religiosas, en donde la fe y la renuncia personal han tenido un papel decisivo para hacerlo posible.

Pero la sociedad moderna es heterogénea, está integrada por numerosos individuos y grupos y vinculada sobre todo por razones de interés y de ayuda mutua. Y por ello pretender que en esta sociedad sus hombres sobresalientes, quienes tienen el mando, quienes crean riqueza, quienes impulsan su progreso, se conformen simplemente con la satisfacción que esto les pueda proporcionar y no aspiren a un mejor bienestar material, por más noble y deseable que esto sea, es desafortunadamente una utopía.

La solución a mi juicio estará en que los hombres sobresalientes, los mejor dotados, no sean remunerados en forma ilimitada como lo son hoy. Y que los destituidos ya sea por la naturaleza o por el azar, los mal dotados, puedan disponer de lo mínimo para una vida digna. Esto implica que habría que quitar a unos para dar a otros y tendremos que aceptarlo. En esta dirección marcha el mundo.

Y debemos aceptarlo porque no siempre el hombre ignorante, débil, enfermizo, indolente, incapaz o tonto, es responsable de su condición. Como tampoco siempre el hombre inteligente, dinámico, vigoroso, saludable, hábil o culto, puede atribuirse a sí mismo toda la razón de su éxito. Mucho de lo que tenemos, yo diría lo más, no ha sido dado, y el porqué es parte del misterio de la vida y de Dios. Los cristianos sólo sabemos que tendremos que dar cuenta de los talentos recibidos. En el evangelio de SAN LUCAS se lee que a quien se le dio mucho se le reclamará mucho y a quien se le confió mucho se le pedirá más.

Al Estado, por medio del poder público, le corresponde arbitrar entre los desiguales. A él le corresponde sobre todo atenuar las desigualdades económicas por medio de los servicios públicos y lo que se ha llamado las transferencias sociales: atención médica, educación, vivienda, seguridad social, etc. Y para ello tiene a su disposición toda la gama de impuestos: al ingreso, al consumo, a la plusvalía, al patrimonio, a la herencia. Debemos reconocer sin embargo que el Estado como mecanismo redistribuidor del ingreso no es eficiente. Mucho se queda en el camino de sus ruedas, palancas y engranes. Mucho más puede hacer el Estado fomentando el ahorro, la inversión productiva, la capacitación y ese extraordinario instrumento que es la confianza de los gobernados.

En las sociedades modernas este papel del Estado es indispensable, pero entraña el riesgo de las burocracias ineficientes, el despilfarro económico, el gigantismo estatal y la tentación totalitaria. Ante este riesgo posible y real los ciudadanos tenemos dos acciones que realizar y debemos realizar las dos. Una, la acción cívica, participando en organismos intermedios, instituciones de servicio, medios de comunicación y grupos sociales que de un modo u otro contribuyen a equilibrar la necesaria acción del Estado para orientarla en el sentido que le corresponde e impedir que se desborde. Y la otra, la acción política, participando en los partidos políticos, apoyándolos, dignificándolos y ejerciendo el derecho de voto. En nuestro país esto parece difícil pero no queda otra opción abierta.

Pero para reducir las desigualdades económicas no basta lo que el Estado debe hacer. Queda a los particulares un vasto campo de acción y no sólo en la inversión y generación de empleos, sino también en la ayuda social voluntaria. En la época actual precisamente por una mayor intervención del Estado en los campos de la educación y la asistencia, el particular como que se siente relevado de aquella obligación de los antiguos de ayudar a su prójimo. Pero la realidad es que el Estado no puede hacer todo y la sociedad sigue necesitando que los particulares cooperemos en obras benéficas de todo tipo, educativas, asistenciales, de promoción social, cívicas, tanto por la ayuda económica que esto significa, como por el carácter especial de generosidad, de dedicación y de entrega de que suelen estar animadas.

Examinemos ahora la segunda proposición, la de que todos los integrantes de la sociedad aceptemos que los hombres sobresalientes son necesarios y que no hay más remedio que remunerarlos mejor y que por lo tanto puedan vivir mejor que los demás. Los sistemas educativos, los medios de comunicación, y de hecho toda la cultura, deben de algún modo reconocer y difundir este hecho vital, indispensable para la supervivencia y salud de la sociedad. Y es mejor reconocerlo abiertamente y no pretender como en los países comunistas que han desaparecido las clases o los hombres privilegiados, cuando lo que ha sucedido en realidad es que ha surgido una nueva clase, la de los dirigentes políticos, también con privilegios y mayor bienestar material.

Abraham H. MASLOW, distinguido psicólogo en su libro "Eupsychian Management" dice que hay una especial situación realista que nos hace sentir incómodos a nosotros, que nos consideramos democráticos, y es la gran superioridad real de una persona sobre sus colegas. Que en una

sociedad ideal la habilidad de seguir, admirar y escoger al líder más eficiente y la habilidad para detectar la verdadera superioridad, son indispensables para que cualquier cultura funcione y que tienen que ir juntas con un mínimo de antagonismo y de hostilidad hacia esos superiores. Que debemos aprender a escoger a la gente superior, a los verdaderos líderes y a apreciarlos aunque no los amemos, y aun si ellos nos hacen sentir incómodos o nos lanzan al conflicto o nos hacen durar un poco de nuestro propio valer. Y que en conclusión una buena sociedad es imposible a menos que desarrollemos la habilidad de admirar la superioridad.

Una idea semejante expresó hace ya muchos años una escritora y periodista, heroica luchadora social, Simone WEIL: "No es cierto que la igualdad sea la primera preocupación natural y moral de los hombres, ni aun su necesidad, decía. Lo que ellos quieren, lo que ellos desean, lo que ellos esperan siempre, es tener maestros admirables".

Sin embargo nunca se dirá suficientemente que quien ejerce la autoridad y disfruta de los privilegios consiguientes no estará legitimado si no se compenetra de su obligación de pugnar por el bien común y de entregarse al servicio de quienes le han elegido.

Para concluir ... Las tensiones y conflictos que suscitan por una parte el ansia de libertad y de excelencia y por la otra el propósito de la igualdad, no podrán resolverse sino por un resurgimiento moral en la sociedad. Las tendencias igualitarias insisten en la igualdad de derechos pero soslayan la igualdad de deberes. "La sociedad moderna - dijo MARAÑÓN - ha sofocado el sentido del deber". Hoy más que nunca debe proclamarse que sólo si estamos dispuestos a cumplir con nuestros deberes, los que nos correspondan, podremos tener garantizados nuestros derechos; que sólo si el hombre sigue el imperativo de la fraternidad humana, el imperativo de amar a sus semejantes, renacerá la esperanza de que podamos vivir en un mundo más justo y más humano.

## **HACEN FALTA LÍDERES EN LA EMPRESA Y EN LA SOCIEDAD**

Vivimos en una época de crisis. Casi todos los países del mundo se enfrentan a una serie de problemas que cada día se multiplican y se agravan. Y se percibe que comienzan a desbordar su capacidad de resolverlos.

Las causas de estos problemas son varias y complejas. Y una de ellas, que merece mayor atención que la que hasta hoy se le ha dispensado, es el vacío de auténtico liderazgo que se advierte en todos los órdenes de la sociedad. En mi exposición describiré primero este fenómeno, sus características, sus alcances. Después examinaré la naturaleza del liderazgo, su necesidad y legitimación, los principios en que debe inspirarse. Y finalmente propondré algunas sugerencias concretas en orden al surgimiento de un liderazgo auténtico tanto en la sociedad como en la empresa.

### *La crisis*

El catálogo de los problemas que hoy nos aquejan más que largo es impresionante. Para la mayor parte del mundo hay que mencionar la inflación, la explosión demográfica, la excesiva desigualdad del ingreso y lo que se ha llamado, no ya la revolución de las expectativas crecientes, sino de las exigencias crecientes de casi todos los sectores de la sociedad. En México habría que añadir el desempleo y el subempleo, el atraso de nuestra agricultura y la extrema pobreza de una gran parte de la población campesina, el bracerismo y el éxodo continuo de millares y millares de hombres del campo hacia las grandes ciudades, dando lugar esto último al lacerante fenómeno de los cinturones de miseria. Y todo ello con las consiguientes tensiones sociales y políticas.

En 1975, dos hombres de ciencia, PESTEL y MESAROVIC, prepararon para el CLUB DE ROMA un estudio sobre los recursos y futuro del mundo, que después se publicó en forma de libro, bajo el título de "La humanidad en la encrucijada". Su conclusión fue que, a menos de que se tomen medidas inmediatas en materia de población, uso de

recursos naturales, contaminación y energéticos, crisis muy graves se presentarán en vastas regiones del mundo durante los años venideros.

Se afirma que para fines del siglo la Ciudad de México tendrá 30 millones de habitantes, la triste fama de ser una de las ciudades más populosas del mundo. Recientemente el profesor Hank GONZÁLEZ la ha descrito como "un proyecto de tragedia social". Hace unos días apareció en los periódicos la noticia que 100.000 desempleados de Ciudad Netzahualcóyotl invaden todos los días el Distrito Federal y municipios aledaños, buscando cómo ganarse la vida.

La inflación, ese fenómeno económico que alguien ha denominado la plaga de los tiempos modernos, se resiste a ceder. La pérdida continua del poder adquisitivo del dinero produce penalidades y desconcierto.

Cada sector pugna por recuperar su parte perdida o por aumentar la que tenía. Los gobiernos, en lugar de mediar entre las demandas encontradas y establecer prioridades nacionales, optan por el camino fácil de dar gusto a todos por medio del gasto deficitario. No parece que exista salida. En nuestro país este año se observa un índice mayor de inflación que el del año pasado. Las recientes tasas de revisión de salarios son superiores y el número de huelgas se ha duplicado.

Puede decirse que en casi todos los países de Occidente está teniendo lugar lo que Daniel BELL ha llamado la "revolución por más y más derechos", que ha venido a sustituir a la revolución de las expectativas crecientes que se inició hace treinta años. Esto implica, no ya aspiraciones como antes, sino derechos. Derecho a un ingreso familiar garantizado, empleo seguro, servicios médicos, educación gratuita, jubilación y otros más. Las demandas concretas varían según el tiempo o el lugar; pero no son, sin embargo, pretensiones de las minorías o de los pobres, son demandas de todos los grupos de la sociedad, son demandas de protección que se exigen porque se siente con derecho a ellas. Y lo grave del proceso es que ya no pueden seguirse atendiendo, porque los recursos existentes no bastan y los aumentos de productividad alcanzados no son suficientes.

### *Circunstancias de la crisis*

La solución de estos graves problemas se ve dificultada por obstáculos que han cobrado en la actualidad una dimensión inquietante. Entre éstos

se cuentan el descrédito de la excelencia, el menosprecio de la autoridad y el desmesurado poder del Estado.

Por excelencia entendemos que algunos hombres sobresalgan entre los demás por su espíritu de superación, por su capacidad realizadora, por su talento ... Y hoy suele verse el éxito con sospecha. Hay una corriente igualitaria y niveladora que desalienta, frena y aun castiga el esfuerzo de aquellos que no se contentan con la mediocridad, que desean crear, producir, perfeccionar ... Hoy se quiere que todos reciban lo mismo, aunque hayan contribuido con poco o nada para lograrlo. El conseguir algo por nada es la pretensión de muchos. No se promueve ya el sacrificio, la sobriedad, la diligencia. El antihéroe es el personaje de moda.

Otro fenómeno de nuestro tiempo es el que Robert NISBET ha denominado "el crepúsculo de la autoridad", el hecho de que en los últimos 15 años las principales instituciones - gobierno, iglesias, empresas, universidades, los militares y la familia - han experimentado una pérdida de respeto y de autoridad moral y que esto puede derivarse de un surgimiento, de un igualitarismo que desconfia y denigra todos los centros expresos de poder.

Y otro obstáculo más lo constituye el Estado. El Estado que ya muchos no ven como un agente de solución sino como parte misma de los problemas. Hasta hace muy poco la intervención creciente del Estado se había visto como necesaria para corregir las imperfecciones de la economía de mercado. Hoy nuevos análisis económicos demuestran, por el contrario, que la creciente intervención del Estado conduce al despilfarro y al estancamiento con inflación.

NISBET afirma que antes en los Estados Unidos el Gobierno significaba cierto grado de austeridad, de compromiso al bien público, de un propósito de privarse de muchas de las comodidades de la vida en aras del servicio; pero que hoy, numerosas investigaciones y encuestas revelan que el Gobierno es visto por grandes números de ciudadanos como el campo del lujo económico, de gran poder personal, de alto "status" social, todo simbolizado por la pompa y grandeza de la arquitectura pública. Y de nuestro país, ¿qué podemos decir? Todavía nuestra economía sufre los efectos de los errores de la administración anterior: inversiones equivocadas y costosas, desaliento de la producción, gasto público desbordado, corrupción. Hace apenas unos días apareció en la prensa la

noticia de la recuperación de 1.200 millones de pesos de funcionarios públicos del sexenio pasado que han sido consignados por fraude y malos manejos.

Henry LEPAGE, en un libro reciente, sostiene que el Estado no es una estructura divina e infalible, sino una organización humana cuyos procesos de funcionamiento son tanto o más criticables, que los de la economía de mercado. Y dice "que en la administración pública es donde los individuos encuentran mayores posibilidades de dar libre curso a la maximización de sus intereses personales, converjan o no con el interés general". Y que mientras las empresas se ven obligadas por la competencia y por la necesidad de las utilidades a ponerse del lado del interés general, la administración pública puede, aunque parezca paradójico, desviarse mucho de ese interés y sin temor a las sanciones. Sin duda alguna es alarmante ya el tamaño y el peso del Estado, su excesiva reglamentación, su continuo crecimiento, su prepotencia, su burocratismo, su ineficiencia.

### *¿A qué se puede atribuir todo esto?*

La carencia de soluciones podemos atribuirla, entre otras causas, a lo que alguien llamó muy acertadamente el quietismo social. El quietismo social, que es la prevalencia del hombre aislado, dedicado a sus fines particulares e inmediatos y totalmente desinteresado de los demás; que es la apatía para realizar, junto con otros, aquello que podría beneficiar a todos; que es la indiferencia ante las necesidades de muchos por tener satisfechas las propias.

En América Latina hay una definida tendencia a tratar de conseguir por vía política muchas cosas que podrían alcanzarse por la llamada vía cívica-social, o sea por la acción coordinada y eficiente de los individuos o grupos sociales. Pedimos mucho al Estado y esperamos demasiado de él. NISBET afirma que la anemia social es la consecuencia natural de la hipertrofia política.

Los problemas del mundo y de nuestro país sólo entrarán en vías de solución con el concurso de muchos y la participación de los mejores. Y para ello es indispensable el surgimiento de un liderazgo auténtico, que en los distintos medios sociales sea capaz de movilizar a esas minorías

creativas que menciona TOYNBEE, a esas fuerzas regeneradoras de la comunidad de que habla MESSNER, a ese puñado de seres humanos que afortunadamente existen en toda sociedad que ve con claridad su responsabilidad en el logro del bien común y están dispuestos a cumplirla.

Esto nos lleva a examinar al líder en la sociedad, y, como somos empresarios, también a examinar al dirigente de empresa como líder de la misma.

### *Igualdad y jerarquía*

Al analizar las tensiones y los conflictos sociales se descubre que en su fondo están la tensión y el conflicto entre la tendencia que persigue la igualdad de los hombres y la tendencia que afirma su desigualdad. Y el problema viene de que los hombres somos iguales esencialmente por tener el mismo origen, dignidad y destino - esencia de la que procede la unidad del género humano -, y de que todos los hombres somos desiguales existencialmente, por las innumerables diferencias que nos particularizan como individuos y que surgen de muchos y muy variados factores accidentales. Y dentro de la desigualdad social tenemos una manifestación de ella que es fundamental y legítima: la jerarquía.

Robert ARDREY, zoólogo norteamericano afirma que en todo sociedad animal organizada hay un sistema de dominación. En estas sociedades existe un cierto orden de "status" en el que los individuos se ubican por rango. Cada individuo sabe a quiénes debe temer y ante quiénes debe ceder y a su vez quiénes tienen que ceder ante él. Y en todo grupo animal existe el animal "alfa", que domina, guía y protege. El animal "alfa", que a cambio de sus privilegios, tiene que ser el primero en dar la cara al enemigo, correr los riesgos y aun perecer en la lucha. Este animal es "aristocrático", suele mantenerse alejado, evita discusiones y acciones impropias; en caso de una pelea acude a separar a los contrincantes y toma partido indefectiblemente por el débil.

En la sociedad humana se advierte lo mismo. En su libro "El Contrato Social" ARDREY expresa que "cuando observamos ejércitos y gobiernos, movimientos políticos o religiosos, personal de empresas o facultades académicas, encontramos la misma estructura de rango, la misma motivación de abajo arriba, el mismo mando de los alfas como en

los grupos de primates o las manadas de elefantes. En la organización de cualquier sociedad de seres desiguales para funcionar como tal, la evolución ha favorecido el mecanismo de la jerarquía”.

En el mismo libro confirma que “la lucha hacia arriba, el esfuerzo por levantarse de una posición inferior a una superior, de abajo arriba, tiene como producto final el “alfa”. Hay algunas especies sociales - generalmente aquellas que se reúnen en grandes números como el estornino o el arenque - en las cuales el liderazgo individual es imposible y la lucha no tiene lugar. Ocasionalmente los hombres se comportan como una manada sin líder, impulsados por el temor e el frenesí, pero tal conducta es anormal. Debemos ir muy lejos para encontrar una sociedad humana en la que no hay presidentes o reyes, jefes o ancianos, generales o capitanes, oráculos o profetas, individuos que logran obtener mayor influencia que sus semejantes”.

Por su parte, Claude LEVI-STRAUSS ha dudado que los beneficios materiales puedan explicar el porqué algunas personas tratan de ser líderes. Hay jefes, dice, “porque en cualquier grupo humano hay hombres que, al contrario de la mayoría de sus compañeros, disfrutan del prestigio por sí mismo, sienten un fuerte llamado a la responsabilidad y para quienes la carga de las cuestiones públicas conlleva su propia retribución. Estas diferencias individuales son ciertamente subrayadas y promovidas por las diferentes culturas y en grados desiguales. Pero su definida existencia en una cultura tan poco competitiva como la Nambikuara me sugiere fuertemente que su origen mismo no es cultural. Son más bien parte de aquellas materias primas psicológicas de las cuales cualquier cultura dada está hecha”.

### *Jefatura, autoridad y liderazgo*

No hay duda que todo grupo humano requiere de un jefe y “jefe significa el que está a la cabeza, o mejor dicho es la cabeza, que ve, piensa y hace obrar pero en beneficios del cuerpo entero”. Todo jefe necesita autoridad, o sea la fuerza física y moral para hacerse obedecer. El liderazgo, en su expresión más depurada, sería la capacidad del jefe de hacerse seguir aún más de hacerse amar por sus subordinados. El líder verdadero es aquel que logra de sus seguidores el máximo de credibilidad, de adhesión y de esfuerzo en pos del objetivo.

La legitimación de la autoridad y la esencia del liderazgo descansan en que su finalidad es fundamentalmente el bien de los que obedecen, al servicio de los seguidores. Excepcionalmente un grupo humano puede tolerar a un jefe que le oprima y explote, pero esa es una situación inestable. Si el jefe no es un auténtico líder, que efectivamente procura el bien de todos y cada uno de sus seguidores, tarde o temprano será sustituido.

Hay que distinguir dos tipos de jefe: el que tiene el mando por imposición, por fuerza, y que oprime y explota a sus subordinados y el que lo tiene por elección o aceptación de ellos y que de hecho está a su servicio. Este es el líder. Aquí cabe mencionar lo expresado no hace mucho por un jefe de empresa africano: "usted no puede ser un buen jefe de un negocio si no ha entendido que usted es el esclavo de todos los demás".

Jerarquía, autoridad, liderazgo, son palabras, que en la actualidad han llegado a verse con connotaciones negativas, porque ha habido hombres que las han usado para encubrir formas de poder y privilegios injustificados, pero sin jerarquía, autoridad y liderazgo no puede existir la vida social organizada.

En toda sociedad existe una tensión entre libertad y autoridad, pero esto no debe preocupar, la tensión en todo organismo vivo es una manifestación evidente de vida. Es preciso conciliar ambas y reafirmar siempre su tensión para producir el equilibrio. Necesitamos tanto la libertad como la autoridad y debemos descubrir día a día, en las situaciones concretas, cómo hacer que se complementen, se enriquezcan, se limiten mutuamente. Esta es, sobre todo, una de las tareas del líder.

TYRELL ha propuesto los términos "divergente" y "convergente" para distinguir los problemas que no pueden resolverse solamente por razonamiento lógico, de aquellos que sí se pueden. Los problemas divergentes requieren además del razonamiento lógico, la aplicación de todo el ser del hombre, sensibilidad, intuición, imaginación, amor ... La tensión libertad-autoridad es un problema divergente. Quienes de algún modo somos líderes: padres de familia, maestros, jefes de empresa, gobernantes, tenemos que enfrentarnos a menudo con problemas divergentes.

Una contribución muy valiosa en el análisis del concepto del liderazgo ha sido hecha recientemente por Robert K. GREENLEAF. Este autor afirma que el verdadero liderazgo se reconoce y se otorga solamente a

aquellos hombres que por naturaleza son servidores, a aquellos para quienes el servir es parte de ellos mismos y esto no se les puede arrebatarse. Y que un nuevo principio moral está surgiendo, que sostiene que la única autoridad que merece adhesión y respeto es aquellos que otorgan los seguidores al líder, en respuesta y en proporción a su clara y evidente estatura de servicio. Es decir, que los mejores líderes serán aquellos que cuando fueron seguidores, hicieron su parte con otros, les apoyaron en lo que necesitaron y procuraron no solamente su bien propio sino también el bien de todos. El seguidor que sirve es el mejor seguidor y de él saldrá el mejor líder.

Uno de los principios rectores del liderazgo más valioso es el principio de subsidiaridad. Este principio, según lo define magistralmente nuestro compañero José María BASAGOITI, "es el derecho de los seres humanos inferiores individuales o colectivos, a ser respetados por los superiores para poder alcanzar su plenitud, y la obligación de los entes más grandes, individuales o plurales, de ayudar a los más pequeños a que obtengan su integridad". Es la obligación de los superiores no solamente no estorbar la superación y el avance de los inferiores, sino estimularlos y promoverlos lo más posible. Podría expresarse en pocas palabras así: "tanto seguidor cuanto sea posible, tanto líder cuanto sea necesario. El verdadero líder observa este principio casi espontáneamente. La madurez y el crecimiento de sus seguidores le preocupan tanto como los suyos propios.

### *Virtudes y cualidades del líder*

El líder es un hombre definido que resalta sobre la muchedumbre y que ayuda a la sociedad a realizar lo mejor de sí misma. El líder, para cumplir con su misión, debe tener las virtudes y cualidades esenciales para el liderazgo. Entre otras se cuentan las siguientes:

- **Amor por sus semejantes.** Debe estar convencido que su amor a sí mismo le exige a su vez el amor a sus semejantes, el querer y procurar también el bien de ellos.
- **Justicia.** Una inclinación permanente de dar a cada quien lo suyo, de considerar no solamente las necesidades y derechos propios sino también los ajenos.
- **Prudencia.** El buen juicio para discernir lo que es bueno y lo que es malo, para seguirlo o apartarse de ello según el caso.

- **Respeto.** Todo líder, en atención a la dignidad de persona humana de sus seguidores, debe reconocerla y preservarla en todas las instancias del mando.
- **Confianza.** La relación líder-seguidor implica la credibilidad, la adhesión, la lealtad y éstas no pueden existir sin la mutua confianza.
- **Fortaleza.** En el líder se ve el cimiento y el apoyo. Debe estar dispuesto conscientemente a realizar esfuerzos, aceptar privaciones y correr riesgos con y para sus subordinados.
- **Integridad.** La integridad moral es fundamental para todo líder. El es un modelo para sus seguidores. Su conducta personal, sus virtudes, pueden inspirar y acercar a sus subordinados; sus defectos pueden desilusionarlos y alejarlos.
- **Humildad.** Aunque parezca extraño, ésta es una virtud característica del verdadero líder. El líder debe estar consciente de sus posibilidades y también de sus limitaciones y de que la obra, si bien él la encabeza, no es posible realizarla sin el concurso de todos. Cabe aquí citar el proverbio de LAO-TSE (565 A.C.): "Un líder es el mejor, cuando la gente apenas sabe que existe. No tan bueno cuando la gente le obedece y le aclama. Peor cuando le desprecia. Pero de un buen líder, que habla poco, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida dirán: "lo hicimos nosotros".
- **Vitalidad.** Aunque se dan excepciones, todo líder requiere de salud y energía vital. La función del mando exige por lo general la condición física. Por lo que se refiere al dirigente de empresa, entre sus virtudes y cualidades características se cuentan la capacidad de asumir riesgos calculados, el sentido de logro, la apertura para la innovación y la previsión del futuro.

A todo lo anterior podríamos añadir algunas condiciones importantes para el ejercicio del liderazgo como son la necesidad de una clara visión de los objetivos a conseguir, la capacidad de unificar voluntades en torno a esos objetivos y de lograr una acción sostenida de los subordinados para alcanzarlos, tenacidad para vencer obstáculos...

Es un atributo esencial del líder definir el objetivo ... señalar el camino a seguir. Saber hacerlo en forma articulada y persuasiva. Al líder lo toca imaginar el futuro, ver más lejos, incluso soñar ... Sus metas siempre deben ser más altas que las del común de la gente y ha de expresarlas de modo que signifiquen un reto para los seguidores, algo de lo que puedan sentirse orgullosos.

El líder debe tener una convicción profunda de la nobleza de su tarea. Dice de un jefe, DUNOYER de SEGONZAC: "Su misión le domina como una vocación ... le pertenece. Su comunidad es la que lo posee. Es él de ella para hacerla llegar a ser todo cuanto pueda ser, todo cuanto debe ser. El sirve. Y si está compenetrado de la idea de su misión, obsesionado por esta vocación, consagrado a este servicio, entonces, y sólo entonces, es un jefe". El líder debe tener ideales, debe ser capaz de inspirar a sus seguidores, de ayudarles a realizar lo mejor de sí mismos. Afirmaba John STUART MILL: "Una persona con una creencia, equivale a una fuerza de noventa y nueve que solamente tengan intereses.

### *¿Cómo opera el líder?*

Una de las funciones principales de todo líder es la de rodearse de los mejores seguidores y después de enseñarlos y persuadirlos de la bondad de los objetivos y de los medios a utilizar para impulsarlos a la acción. Sin embargo, no se debe ser demasiado exigente. Se ha dicho que el mérito de un líder es conseguir resultados extraordinarios con hombres ordinarios. GREENLEAF en un libro reciente, "Servant leadership", afirma que "es parte del enigma de la naturaleza humana que la persona típica, inmadura, torpe, inepta, perezosa, es capaz de gran dedicación y heroísmo si se la dirige sabiamente. Mucha gente, en otros aspectos competente, no llega a ser líder porque no puede trabajar con la gente mediocre disponible. El secreto de una construcción institucional es ser capaz de crear un equipo con gente así, levantándola para que crezca más allá de lo que hubiera crecido de otra manera".

Entre el líder y sus seguidores debe establecerse la mejor comunicación posible. Dice un autor que en todo grupo humano la comunicación es el equivalente del sistema nervioso de los organismos vivos. Aquí se comprueba la verdad de la afirmación de que un verdadero líder debe tener una gran capacidad para escuchar y para aceptar la crítica. El líder pagado de sí mismo y alejado de sus seguidores, pierde el sentido de la realidad y acaba por fracasar.

El líder es el que tiene la responsabilidad de que se rompa la inercia, de que se inicie la acción. Es indispensable que haya alguien que diga "basta", "ya", "adelante", y que las cosas sucedan. El hace que la teoría se convierta en práctica, que el pensamiento se convierta en acción.

El líder, hombre de pensamiento y hombre de acción, sabe que para decidir no puede tener toda la información que sería deseable para una buena decisión. Sabe tomar en cuenta las limitaciones de tiempo y costo y escoger dentro de la información disponible la que le parezca relevante. Esto le obliga a usar no solamente el razonamiento lógico sino también la intuición, un juicio del proceso inconsciente. De allí que se haya afirmado que las decisiones de un jefe son "arbitrarias", es decir, que debe arbitrar entre la diversa información recibida y también entre las decisiones posibles.

Una de las mejores formas en la que puede el dirigente de empresa manifestar su liderazgo es por medio de la participación. El líder verdadero, animado por la subsidiaridad, tiene que conseguir por medio de la participación, la máxima involucración de sus seguidores en la acción y vida de la empresa. Hoy se finca en el mundo empresarial una gran esperanza en la participación, no solamente como medio para aumentar la productividad, sino también para contribuir en gran medida a la paz social dentro de la empresa.

### *Algunas sugerencias para un mejor liderazgo*

Veamos primero qué podríamos hacer dentro de la empresa para alcanzar un mejor nivel de liderazgo en nuestros jefes.

Primero, desde luego, una mejor selección. Con frecuencia escogemos para jefes a personas que tienen gran competencia y dedicación en su trabajo personal y pensamos que por ello podrán ser buenos jefes. Se nos escapa que la capacidad de liderazgo es de otro orden y muy poco común. Habrá que observar quienes tienen las cualidades que antes hemos mencionado, a quienes les gusta trabajar con la gente, quienes saben ganar su voluntad y motivarla; quienes tienen equilibrio para ver las cosas, previsión, compañerismo, entrega, responsabilidad, incluso sentido del humor.

Después, una adecuada información. Y ésta debe comprender no solamente aspectos técnicos y administrativos - como lograr resultados a través de otro - sino también aspectos humanos. Si un líder es un guía de hombres, tenemos que partir de un hombre cabal, en el más amplio sentido de la palabra. De allí que, de algún modo, tiene que

complementarse lo realizado por la familia y la escuela en orden a la adquisición de valores y la formación del carácter de los jefes. En esa tarea de capacitación, que debe realizarse en los tres aspectos citados y ser permanente, hay que tener en cuenta que no puede llevarse a cabo con cursos y más cursos, una de las prácticas empresariales en las que hemos cifrado demasiadas esperanzas injustificadamente.

Tenemos que convencernos que la formación de líderes es un proceso que además de cursos de capacitación, que pueden ser un punto de partida o de referencia, se requiere la atención cotidiana del jefe inmediato en su labor de maestro y guía, sobre todo tomando como base para dicha formación la experiencia de los problemas que surjan durante el trabajo. Sobre este particular vale la pena citar lo que afirmó, hace ya tiempo, F.A. POWELL, Director de Educación de la IBM en los Estados Unidos: "Hablando del desarrollo ejecutivo debo subrayar un punto clave: la importancia del desarrollo en el trabajo. Es muy fácil, cuando se habla de formación de ejecutivos, el concentrarse en programas formales que usted haya establecido, pero esto es muy engañoso. Debo enfatizar el hecho que el crecimiento personal actual de un individuo, tiene lugar en el trabajo mismo, como resultado de relaciones con su jefe y con otros jefes con quienes se encuentra en el desempeño de sus obligaciones. Por importantes que sean los cursos formales, debe reconocerse que del 80 al 90% de todo desarrollo tiene lugar en el trabajo. Creo que el mejor maestro de un jefe es su propio jefe, no algún instructor dando cursos en una clase sobre desarrollo gerencial".

La participación del personal dentro de la empresa en la toma de decisiones, especialmente la de tipo funcional, tiene un gran valor para el desarrollo de futuros líderes. De esto hemos hablado mucho en la USEM. Por participación funcional se entiende la posibilidad que tienen los trabajadores de decidir en su área propia o próxima de trabajo, una vez que han sido convenidos los objetivos y definidas las políticas generales de la operación.

Además de la participación funcional de los trabajadores en la empresa, existe hoy la tendencia de otorgarles mayores facultades en lo que se han llamado sus actividades sociales, como es todo lo relacionado con horarios, vacaciones, servicios de comedor, deportes, etc. La participación del personal en estas actividades y otras similares es una excelente escuela para que se manifieste y desarrolle el liderazgo de muchos.

Uno de los instrumentos fundamentales del liderazgo es la palabra, especialmente la palabra hablada. Es indispensable en las empresas la capacidad de los jefes para hablar en público, de saber hacerse entender en forma clara y sencilla por sus colaboradores. Hoy ya en algunas empresas se dan cursos de oratoria con este fin.

Hemos hablado de que todo líder tiene como una de sus tareas principales el resolver problemas divergentes. Mencionaremos algunos de los problemas de este tipo que suelen presentarse en la empresa. Uno de los más acuciantes hoy es el dilema de la economicidad y la funcionalidad. Los hombres con formación técnica dentro de una empresa, preocupados por la perfección de la función, descuidan su economicidad y los hombres que tienen más de cerca la responsabilidad por la utilidad, suelen descuidar la excelencia del funcionamiento operacional. Existen también las tensiones, al parecer irreductibles, entre las exigencias "ordenadoras" de la organización y las exigencias "trastornadoras" de la creatividad; las tensiones entre la corriente técnica que fluye hacia abajo desde los mandos superiores y la corriente práctica que asciende desde los niveles operativos; la tensión entre las aspiraciones humanas del personal y las exigencias económicas de la administración. E incluso se presenta como tensión contradictoria el ejercicio de la autoridad del jefe y la necesidad de esa participación del subordinado, de la que tanto hemos hablado.

Y hay una cuestión más, muy debatida, y es la de si es posible formar líderes. Como hemos visto, muchas de las virtudes y cualidades del líder son parte de la naturaleza de ciertos individuos y otros carecen de ellas. Pero no hay duda de que estas mismas, en quienes existen, pueden desarrollarse más y aun perfeccionarse, por medio de programas específicos de formación. Además, existen otras habilidades dentro del liderazgo, que desde luego es posible adquirir, y para ello los mencionados programas pueden ser útiles. Ante la vital necesidad de auténticos líderes, los instrumentos de la capacitación y la formación permanentes no deben descartarse.

### *Los empresarios como líderes sociales*

Por la relación que tiene el liderazgo en la empresa con el de la sociedad, deseo comentar aquí un pasaje de la obra "Memorabilia" del

historiador y militar ateniense JENOFONTE, en la que se relata la conversación que tuvieron SÓCRATES y NICÓMACO, protestando este último porque la Asamblea, había elegido como general del ejército en lugar suyo a ANTÍSTENES, distinguido hombre de negocios. Y SÓCRATES le hace ver a su interlocutor que el manejo de los asuntos públicos es en muchos aspectos semejante al manejo de los negocios privados. Estos requieren saber lo que se quiere lograr, poner a cada hombre en el lugar adecuado, ganar la buena voluntad de los subordinados, avanzar cuando se está en una posición favorable y evitar la confrontación cuando se es débil, perseguir el objetivo con diligencia y tenacidad y sobre todo, saber dirigir a los hombres en orden a un objetivo determinado.

Esta sabia consideración y el hecho de que por lo general el dirigente de empresa tiene conocimientos, autoridad, relaciones y recursos económicos, lo constituye desde luego en una fuerza clave de la sociedad. El dirigente de empresa, por su función dentro de la empresa y por sus posibilidades de acción fuera de ella, es indudablemente un líder social.

Ante la gravedad de los problemas que aquejan hoy al mundo y en particular a nuestro país, no hay duda que los dirigentes de empresa no debemos quedarnos con los brazos cruzados. Son increíbles la apatía que se observa para resolver muchos de esos problemas, la miopía sobre sus consecuencias, los enfoques simplistas o precipitados, las soluciones provisionales y las terriblemente costosas, los caprichos, la negligencia, la mala fe.

Esto no puede seguir así. Las soluciones cada día se ven más lejanas y la bola de nieve sigue creciendo. Es urgente que aportemos nuestro concurso, cada uno a la medida de sus posibilidades, de su capacidad, de sus recursos, de su tiempo. Es indispensable que el dirigente de empresa como líder social participe más y más en organizaciones intermedias y voluntarias, en sus cámaras y asociaciones profesionales, en los medios de comunicación, en obras asistenciales, culturales y educativas, en instituciones cívicas y aun políticas. Su visión, su sentido práctico, su capacidad realizadora son indispensables.

Y su labor no debe ser encumbrada y solitaria. El liderazgo que hoy se requiere no puede concretarse al de unos cuantos individuos. El dirigente de empresa necesita unirse con otros líderes como él para vencer el quietismo social y auspiciar el surgimiento de un liderazgo más amplio, a

través de núcleos claves, grupos coherentes, plenos de sentido de bien común; para animar y movilizar a esas minorías creativas, a esas fuerzas regeneradoras que existen en toda sociedad.

El papel que tienen estas organizaciones y grupos es indispensable en la sociedad actual para orientar y equilibrar de algún modo la acción del Estado, hoy tan importante y necesaria, pero que debe orientarse en el sentido que le corresponde, e impedir que se desborde.

### *Necesitamos verdaderos líderes*

Es evidente que nos encontramos ante una falta de suficientes líderes auténticos, en todos los campos e instituciones de la vida social. Para contar con ellos tenemos que crear el clima, despertar los ideales, alentar a los jóvenes, comprometer a los mayores. Tenemos que promover el espíritu de servidores en los seguidores y subordinados, para que de ellos surjan los líderes verdaderos y esclarecidos. Tenemos que pedirles a éstos que asuman su responsabilidad, se entreguen y aun se sacrifiquen. Les necesitamos. Quienes pueden ser líderes tienen la obligación de servir. No pueden rehuirlo. A los demás nos toca reconocerlos, apoyarlos, seguirlos...

Y termino con el anuncio y la esperanza de TAGORE: "Cada día nacen representantes de la humanidad entera. Son los que llevan sobre sus hombros el peso de los males del mundo y roturan con sus propias manos los senderos que todos tomarán".

## MÁS ALLÁ DEL SALARIADO

El hombre tiene dos maneras de ganarse la vida: trabajando por su cuenta o trabajando para otros. Hoy hay todavía quienes trabajan por su cuenta, - profesionistas, artesanos, artistas, pequeños comerciantes - pero cada día son menos. En la actualidad la mayoría de la gente en los países desarrollados trabaja como empleado, ya sea para empresas, gobierno o instituciones de todo tipo.

En la más remota antigüedad el hombre trabajaba para sí mismo. Y esto sucedía aun en la banda de caza, el primer grupo social organizado para la producción. Si bien la presa era para todos y existía ya división del trabajo, cada uno de los miembros del grupo era consciente de que, junto con otros, trabajaba para él.

La oportunidad de utilizar el trabajo de un hombre para beneficio de otro surge en el momento en que aquél es capaz de producir más de lo que consume. Aparece entonces la esclavitud y la posibilidad de la explotación. Antes de esto, a los vencedores les convenía comerse a los vencidos porque no era rentable esclavizarlos.

La esclavitud es la primera de las formas en que un hombre trabaja para otro, y así, - aunque miserablemente - sobrevive. Tuvo su origen en la opresión, en la fuerza bruta, en el derecho de la guerra que permitía al más fuerte, al vencedor, apoderarse del débil, del vencido y usarlo para su servicio. En las sociedades asiáticas y europeas del mundo antiguo las condiciones de los esclavos eran terribles. El esclavo no era nadie. La ley lo consideraba como una cosa. Se vendía en el mercado al mejor postor. Era tratado sin consideración alguna a su calidad de ser humano. El amo podía castigarlo físicamente y aun quitarle la vida. En muchos casos el matrimonio y la religión le estaban vedados. No podía pedir justicia ni denunciar un crimen. Es de sorprenderse que en Grecia, que fue la cuna de las libertades y de la democracia, PLATÓN despreciara el trabajo manual y buscara una república ideal dirigida por un filósofo encargado de pensar, y en el último escalón colocara a los esclavos sin derecho alguno. Y que ARISTÓTELES considerara deseable que todo el trabajo manual lo realizaran los esclavos para que los ciudadanos pudiesen tener el ocio que les permitiera el ejercicio de la política. Tanto llegaron a identificarse los griegos de la degradación que el trabajo llevaba consigo, que el hombre libre que por cualquier circunstancia se veía obligado a ejercer un trabajo manual, quedaba deshonrado.

Una etapa siguiente de las relaciones de trabajo fue la servidumbre. En el sistema feudal el siervo estaba ya, civilmente, reconocido como hombre, con derecho a formar familia, a poseer y disponer libremente de sus bienes, aunque conservara del esclavo la sumisión a un amo, la obligación de servirle personalmente sin remuneración alguna y el no poder separarse del domicilio que le asignase sin su consentimiento. El siervo vivía pegado a la tierra y estaba además sometido al impuesto y a la justicia señoriales. La servidumbre fue un avance sobre la esclavitud, pero en muchos casos era casi equivalente.

Es increíble que estos dos sistemas de trabajo hayan perdurado por tanto tiempo y aun en épocas de grandes progresos de la humanidad. La esclavitud fue abolida definitivamente en los Estados Unidos en 1865 y Rusia dio fin a la servidumbre en 1861 con la emancipación de más de 40 millones de siervos.

En la Edad Media tuvo gran auge el trabajo artesanal y la asociación de los artesanos en gremios o corporaciones. Las técnicas del artesano eran manuales, basadas en la herramienta. Eran primitivas y complejas a la vez; exigían un largo aprendizaje y experiencia, el conocimiento de ciertos secretos, el desarrollo de habilidades peculiares y un largo ritual. Existía una cultura propia del oficio, que tenía su prestigio, sus modos de pensamiento y sus valores propios. Se reclutaba a los aprendices en la propia familia. Los grupos eran de pequeñas dimensiones: la producción se hacía en el taller y la venta en un mercado restringido o en una tienda con poca clientela. El artesano no solía trabajar para el mercado, lo hacía a pedido del cliente y sobre medida. Su obra no se parece a la de nuestra época; casi siempre era valiosa, pesada, fina.

El trabajo artesanal, y aun el de la pequeña empresa en que perduró después de la abolición de los gremios, tenía como característica esencial que el trabajo, la propiedad y la dirección coincidían en la misma persona. El artesano hacía trabajo manual, ayudado por oficiales y aprendices; era dueño de las herramientas y otros bienes de producción; decidía cómo debía ser la producción y el producto. Recibía todos los frutos de su esfuerzo y tenía la satisfacción de ver la obra terminada, que llevaba su sello personal. El taller generalmente estaba contiguo a la casa habitación; los períodos de trabajo se mezclaban fácilmente con los de tomar alimentos y de descanso. El contacto familiar era constante y los niños aprendían el oficio casi jugando. El artesanado gremial llenó toda una época en la historia, pero su baja productividad, la rigidez de sus

reglamentos y sus privilegios lo incapacitaron para hacer frente a las crecientes exigencias de mayores niveles de vida.

El tercer sistema por el que un hombre trabaja para otro, el más extendido y el que prevalece hoy es el salariado, o sea la relación que se establece entre quien cuenta con los medios de producción y tiene la autoridad de decidir cómo va ésta a realizarse, y quien aporta simplemente su fuerza de trabajo, mediante el pago de un salario. El trabajador queda sometido al dueño de los medios de producción por medio del contrato de servicios, modelado sobre el arrendamiento de las cosas y que regula la relación entre el jefe y sus subordinados desde el punto de vista mecánico de la prestación y la contraprestación. El salariado existe en todas partes en donde el trabajador no es dueño de los medios de producción, en donde no decide sobre lo que hace y en donde no recibe como compensación por su esfuerzo más que un salario. Y debemos reconocer que esto sucede en mayor o menor medida tanto en los regímenes capitalistas, como en los socialistas y comunistas.

En las épocas oscuras del capitalismo, el régimen de salariado no tuvo gran diferencia con la servidumbre a la que sucedió. Largas horas de trabajo agotador en campos, fábricas, minas y otros establecimientos. Condiciones de trabajo insalubres y peligrosas. Jefes despóticos y arbitrarios. Jornales raquíuticos e inseguridad constante. En aquellas épocas masas de hombres anónimos vieron sus vidas consumidas en una miseria sin esperanza.

Al paso del tiempo hubo una reacción en contra de esta situación. Surgieron revolucionarios y reformadores sociales. Las masas trabajadoras explotadas iniciaron una lucha lenta y dolorosa para rescatar sus derechos. Los movimientos obreros, a veces pacíficos y a veces violentos, las presiones políticas y la progresiva introducción de leyes laborales tuvieron un impacto definitivo en el régimen de salariado prevaleciente. Los sindicatos por una parte y el Estado por la otra comenzaron a intervenir en dominios antes reservados exclusivamente a los patrones.

Además, empresarios inconformes con el desorden social y con visión de futuro introdujeron mejoras en sus empresas. Hicieron su aparición técnicas de eficiencias y seguridad en el trabajo y más tarde las de relaciones humanas. El sindicalismo y la contratación colectiva se consolidaron. Comenzó a extenderse la seguridad social. Y así nos encontramos hoy con un régimen de salariado reformado que tiende a

otorgar al trabajador mayor protección, retribución más alta, mejor trato y condiciones y ambiente de trabajo más adecuados.

Sin embargo, en su generalidad, el salariado es una relación en la que el trabajador viene a ser un simple instrumento al servicio de la empresa. Es un recurso más entre los otros con que ella cuenta. Su calidad de ser humano no solamente no es respetada sino ni siquiera es debidamente aprovechada. Se le manda, se le maneja, se le manipula, se le administra.

Una de las críticas más severas que se ha hecho a la empresa es que utiliza a sus hombres como cosas. Hasta la palabra "empleado" sugiere que alguien es usado. De allí que se afirme que el hombre en la empresa está enajenado, o sea que no es dueño de sí mismo, de sus actos, sino que ha quedado a la disposición de otros, bajo el mando de otros, muchas veces sin poder desarrollar sus facultades, sin ejercer su iniciativa, sin tener la oportunidad de crear y poner su sello personal en lo que hace, sin tener la alegría de hacer algo por sí mismo. Se dice que el salariado es un sistema coactivo, en el que el hombre se alquila, en el que por necesidad vende su trabajo.

Esta enajenación y esta exclusión virtual del trabajador de su empresa hacen no solamente que se sienta ajeno a ella y no contribuya a sus objetivos con lo mejor de sí mismo, sino que muchísimas veces sea su contrario y su enemigo. El desinterés y la indiferencia son fenómenos frecuentes en las empresas. Los trabajadores deben ser a menudo recordados de sus obligaciones legales y contractuales. Hay que hacerles cumplir las órdenes y los reglamentos. Se les tiene que supervisar, vigilar, amonestar, sancionar.

Generalmente los trabajadores cumplen con sus tareas sólo por obligación. La producción se limita. El esfuerzo se regatea. Hay ausentismo y resistencia pasiva, sabotaje, paros y huelgas. El patrón dice que el trabajador no comprende los problemas de la empresa; la necesidad de la productividad y de la disciplina, el rigor de la competencia, las exigencias de la clientela, los apremios financieros. El trabajador dice que el patrón no comprende sus problemas: su necesidad de mayor remuneración, de mejor trato, de condiciones de trabajo humanas, de ser tomado en cuenta ... Unos y otros se encastillan en sus posiciones. Unos y otros se conocen poco, aislados por prejuicios, desconfianza y opiniones equivocadas. Y la relación de trabajo es muchas veces una tensión sorda y constante cuando no una lucha abierta, donde las partes parecen no tener nada en común.

El salariado es una de las instituciones básicas de la sociedad industrial. En esta sociedad la producción se hace en forma colectiva por grupos humanos cada vez más grandes. Hay división del trabajo, concentración de capitales, tecnología avanzada, administración profesional, planificación central, muchos niveles de mando, burocratismo, dilución de la responsabilidad.

En esta sociedad el trabajador es un pequeño engrane, entre muchos otros, de una enorme máquina. No es dueño de los medios de producción. No tiene mayor injerencia en las decisiones de su trabajo. Muchas veces no ve el producto final que elabora. Y por lo general no está ligado al éxito de la empresa en que trabaja. Recibe simplemente un salario, prestaciones y otros beneficios. Como su colaboración es indispensable, se busca que esté satisfecho y se emplean técnicas de relaciones humanas y de motivación, tomadas de las ciencias del comportamiento.

Pero a pesar de ello los avances son pequeños. Las tensiones, los conflictos y la lucha subsisten. No se consigue la adhesión cabal del trabajador a su empresa. ¿Cuál es la solución? ¿Podrá superarse el salariado?

Antes de proponer cómo superar el salariado, plantearé algunos principios o conceptos básicos en los que esta superación debe inspirarse.

■ Dignidad de la persona humana. El hombre por su racionalidad, su voluntad libre y su destino eterno es un ser cuya dignidad es superior a la de todos los demás seres de la Creación y de allí se derivan para él una serie de derechos inviolables e imprescriptibles. En la empresa debe reconocerse y respetarse esta dignidad del hombre, presente aun en el más modesto trabajador. Su aporte a la empresa es de una calidad superior a la de los inversionistas. Estos le aportan lo que tienen, aquel le aporta lo que es.

■ Valor y significado del trabajo. El trabajo es connatural al "hombre. "El trabajo no solamente le permite ganarse la vida sino por medio de él puede realizarse como persona humana. El hombre se hace trabajando. La principal alineación del trabajador la constituye no el ser dueño de los medios de producción, ni siquiera el no tener la dirección del trabajo que realiza, sino el considerar a su trabajo como un mal necesario, como un simple instrumento para subsistir. Pero para liberar al trabajador de este menosprecio de su trabajo, es indispensable no solamente dignificarlo sino hacerlo lo más

significativo posible. Shigeru KOBAYASHI, alto funcionario de la empresa japonesa SONY y autor del libro "La Administración Creativa" sostiene que el trabajo no significativo es un vicio, que sólo el trabajo significativo es virtuoso y que la misión de todo dirigente de empresa es restituirle al trabajo la dignidad y el sentido que tiene, si se quiere que los trabajadores la abracen con interés y entusiasmo. Henri de MAN, socialista belga de los años '20, sostenía que el ser humano tiene que encontrar la felicidad no sólo por su trabajo, sino en el trabajo; que el hombre debe trabajar con alegría.

- **La solidaridad.** En una empresa este principio significa que "todos" quienes la constituyen, inversionistas, directivos y trabajadores son interdependientes; que tienen muchos objetivos comunes y complementarios y que sólo a través de una negociación ponderada de sus objetivos divergentes o antagónicos podrán alcanzar razonablemente sus fines particulares. La solidaridad implica el preocuparse cada parte por el todo y sentir la exigencia de contribuir cada uno con lo que pueda al logro del bien común. Esto implica en la empresa que a cada uno le interese la prosperidad del negocio, la obtención de utilidades, el buen nivel de salarios y de condiciones de trabajo, la calidad del producto, la productividad. La solidaridad implica que el trabajador se integre a su empresa, que se involucre plenamente a ella por la máxima identificación posible con sus objetivos.
- **La subsidiaridad.** En una empresa este principio significa un "propósito de sus altos niveles de mando de dar cada día más oportunidades de información y de decisión a los niveles inferiores, promoviendo su responsabilidad y desarrollo. Tanta acción del subordinado cuanta sea posible. Tanta acción del jefe cuanta sea necesaria. Esta norma, implícita hoy en la administración por objetivos, es la que permitirá el crecimiento de los colaboradores y su posibilidad de una mayor aportación a la empresa.
- **La participación.** Hoy hay toda una corriente en favor de una "mayor" participación del personal en diversos aspectos de la empresa: en su propiedad, en sus utilidades y en su gestión. Esta tendencia se inspira en los principios de solidaridad y de subsidiaridad. Si el trabajador es parte vital de la empresa, si cada día deben crecer sus responsabilidades, es lógico que esto sólo puede ser una realidad por medio de una mayor participación en ella. Y las ciencias del comportamiento confirman esta aspiración de los hombres que

trabajan. Una vez satisfechas sus necesidades básicas, el personal desea tener reconocimiento, logro, autorrealización y oportunidad de ejercitar su iniciativa, y esto sólo es posible por medio de su participación real en la vida de la empresa.

- **La remuneración del trabajo y del capital.** El cómo deben "distribuirse" los frutos de la producción entre los factores que han contribuido a ella es una cuestión fundamental. En un régimen de libertad económica la remuneración del trabajo y del capital se rige por la ley de la oferta y la demanda, pero muchas veces esto se ve distorsionado por presiones de poder tanto de empresas como de sindicatos. La remuneración del trabajo y del capital no se pueden regir solamente por la justicia conmutativa. Debe intervenir la justicia social y todo ello implica no sólo un cambio de mentalidad de empresarios y trabajadores, sino también en la estructura social y económica.
- **Las utilidades o beneficio.** Es indispensable tener una visión "nueva" de las utilidades o beneficio de la empresa. Deben considerarse como tales un margen bruto o valor agregado que en común todos los integrantes de la empresa contribuyen a crear y que debe repartirse equitativamente entre todos ellos en forma de salarios, prestaciones y dividendos. Debe evitarse que ocurra, - por una injusta distribución de lo producido - una plusvalía de la que se aproveche el capitalista. Debe evitarse que el llamado "ahorro forzoso" de los trabajadores, en lugar de ser para ellos que lo realizan, lo sea para quienes lo emplean. Por otra parte es indispensable pugnar porque sea comprendida la necesaria rentabilidad del capital, sin la cual no se estimulan el ahorro y la inversión. Esta necesidad no suele ser comprendida debidamente por el Estado ni por otros grupos que impugnan a la empresa privada. De ello" resulta que se critican sus utilidades o beneficios, con frecuencia insuficientes en relación con la inmovilización de recursos y riesgos inherentes. "De ello resulta "temor y apatía para la inversión empresarial, con el consiguiente daño para la economía en general.
- **La división del trabajo.** El hombre antiguo concentraba en sus "manos" la iniciativa, los medios de producción, el producto terminado y los frutos de su trabajo. Hoy por la división del trabajo todo eso está disgregado. En la empresa unos aportan el capital, otros la dirección y otros el trabajo operativo que a su vez suele diversificarse en múltiples actividades. Todo esto implica un debilitamiento de la fuerza del objetivo de la empresa y ello sucede

más aún cuando la fuerza de trabajo es muy numerosa y existen varios niveles de mando. La división del trabajo ha traído muchas ventajas a la productividad empresarial al permitir la especialización y la racionalización de la producción, pero le ha restado al trabajo su sentido de finalidad y la conciencia de la aportación de cada uno a la obra común.

■ **La autoridad.** En todo grupo humano los jefes son necesarios.

"Alguien" debe señalar el rumbo, obtener los recursos, coordinar los esfuerzos, inspirar la acción, disciplinar a unos y estimular a otros y llevar a todos al objetivo. De allí la importancia que tiene que la autoridad sea debidamente comprendida por todos los integrantes de la empresa. La relación del salariado implica a un hombre someterse a la voluntad de otro y esto es algo que encuentra rechazo en el fondo de la naturaleza humana. La autoridad sólo se acepta si está plenamente legitimada por el beneficio que de ella reciben quienes deben obedecer, por que esté animada por un alto ideal de servicio hacia los subordinados, por que tenga una clara conciencia del bien común.

Todos estos principios y conceptos fundamentales pueden orientarnos "para el diseño de una relación de trabajo que supere al salariado. Todos ellos tienen como base el valor eminente del hombre y por lo tanto la necesidad de que este valor sea debidamente reconocido en todas las instancias de la relación laboral. Nunca se dirá suficientemente que la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa.

Ahora veamos cuál es la forma concreta en que podrían organizarse las relaciones de trabajo para superar al salariado.

La idea central es la de que al trabajador en lugar de considerarlo un simple recurso al servicio de la empresa se le considere un "socio" de ella. Esto implica que se involucre en sus planes, en su operación, en sus resultados y en su futuro de tal modo que todo ello contribuya a que él se identifique con ella y no la vea simplemente como un empleo, un medio de ganarse la vida. Un ejemplo de esto son los llamados socios industriales en las sociedades en comandita, hoy en desuso.

Otra forma de asociación laboral es la del contrato de aparecería en la agricultura, en la que el trabajador aporta el trabajo y el dueño del campo aporta el terreno, la semilla y otros insumos y ambos convienen en recibir determinadas partes de lo que se coseche.

Este tipo de asociación no es viable para la empresa moderna, que suele requerir mucho capital y tecnología avanzada y que ocupa gran número de trabajadores que necesitan primordialmente seguridad en su empleo y en su ingreso. Tampoco puede pensarse en fórmulas de asociación, aún más sofisticadas, para trabajos eventuales o que requieran mano de obra poco calificada.

Sin embargo, aunque no se trate de un contrato de sociedad sino un contrato de trabajo puede irse más allá del salariado a base de introducirle a éste modalidades que vinculen al trabajador más a la empresa, a sus objetivos, a sus problemas, a su destino. Modalidades que acaben de una vez con la expresión de los trabajadores al referirse a los inversionistas o jefes, como "ellos" y que consigan que todos, inversionistas, jefes y trabajadores, hablan de "nosotros".

Y la única manera en la que puede alcanzarse esto es a base de compartir todo: que los trabajadores sean parte real y viva de la empresa junto con inversionistas y directivos; que participen en la gestión, en las utilidades y en la propiedad del capital. Sólo así los trabajadores no se sentirán usados como cosas sino que verán a la empresa como obra suya, sólo así desarrollarán su iniciativa y responsabilidad, sólo así trabajarán con alegría y podrán darle lo mejor de sí mismos.

Ningún hombre trabaja con más ahinco y más ilusión que cuando construye la casa en que irá a vivir de recién casado, decían los antiguos. Ningún hombre trabaja con más interés, y con más entusiasmo, que cuando trabaja por su cuenta. ¿Por qué no podemos conseguir que todo esto suceda cuando los hombres trabajan en la empresa?

Carlos LLANO CIFUENTES afirma que en la llamada enajenación del trabajador se pueden distinguir tres niveles: uno, cuando al trabajador se le sustrae una parte del precio del producto; otro, cuando el trabajador no interviene de ningún modo en la dirección del proceso global productivo y un tercero, cuando el trabajador no lleva a cabo su trabajo por razón del trabajo mismo, sino por el salario que percibe. Y sostiene que la verdadera liberación de estos elementos enajenantes sólo se da cuando el trabajador aprecia su trabajo por el trabajo en sí mismo, aunque generalmente es necesario que se logre también la liberación en los otros dos niveles.

De esto se desprende lo que ya un poco antes he mencionado: se requiere un enfoque totalmente distinto de la posición y de la actitud del

trabajador hacia la empresa y de la empresa hacia el trabajador. Se necesita que éste tenga un justo acceso a los frutos de lo que su trabajo produce; que tenga una porción adecuada del capital de la empresa; que tenga alegría y satisfacción en el trabajo que realiza; que tenga posibilidad de decidir en lo que hace, y que pueda, de algún modo, participar en el gobierno de su empresa. Sólo así, a mi juicio, se logrará la desenajenación que se busca, sólo así alcanzará el trabajador el lugar que merece en la empresa, sólo así verá en su trabajo, al mismo tiempo, un medio de ganarse la vida y de realizarse como hombre.

El primer paso hacia una participación en la gestión es lo que se ha llamado la participación funcional. Se entiende por tal, la posibilidad que tienen los trabajadores de decidir en su área propia o próxima de trabajo, una vez que han sido convenidos los objetivos y definidas las políticas generales de la operación.

La participación funcional permite y estimula el ejercicio de la iniciativa de los trabajadores en el nivel en que es más fácil que estos se haga. El pugnar por que los trabajadores manejen los problemas que les corresponden contribuye a su desarrollo no solamente en el trabajo sino en su vida personal. La administración por objetivos y las técnicas de enriquecimiento del trabajo van en esta dirección. La participación funcional es el comienzo de la liberación del trabajador del autoritarismo o del paternalismo que con frecuencia existe en nuestras empresas.

La participación funcional para consumarse requiere recorrer varias etapas. La primera, muy obvia, es la capacitación. Siempre que hemos hablado de delegar hemos pensado en capacitar como requisito previo. La segunda es la información. Si queremos que los trabajadores decidan algo, es indispensable que estén bien informados no sólo sobre todo lo que atañe a su trabajo particular sino sobre la empresa en su conjunto, sus objetivos, normas, planes y proyectos concretos. Debe seguirse una política de libros abiertos y de cartas sobre la mesa. Sólo así quien trabaja puede saber en donde se encuentra, adonde va y cómo va. La información, dice un autor, es indispensable para vincular a los integrantes de una empresa en orden a un objetivo; es lo único que puede dar a cada uno la convicción de estar caminando en la misma dirección; es un elemento esencial para hacer de la empresa una entidad comunitaria.

El siguiente paso en la participación funcional es la consulta. Los jefes que quieren que sus colaboradores se desarrollen tienen que darles oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre el trabajo cotidiano. Este es un punto básico de lo que se ha llamado la escuela japonesa de la administración. Sostienen los japoneses que si bien una decisión consultada y discutida con los que van a llevarla a cabo requiere de mucho tiempo, éste está bien invertido, porque se gana después con creces en la ejecución. El sistema de gerencia múltiple de McCORMICK incluye también este elemento de consulta.

El paso final de la participación funcional se da cuando se deja ya a los trabajadores que tomen las decisiones en su área propia y aun que intervengan en las del área inmediatamente próxima de su trabajo. Todo esto, entraña riesgos, pero por lo general está justificado el tomarlos. Una consecuencia de la participación funcional es el autocontrol. Cuando un trabajador ejecuta lo que ha decidido, suele requerir menos supervisión y cumple mejor con su trabajo.

Además de la participación funcional de los trabajadores en la empresa existe hoy la tendencia de atribuirles mayores facultades en lo que se ha llamado sus actividades sociales como es todo lo relacionado con vacaciones, horarios, servicios de comedor, deportes y mucho de ello ha sido reivindicado por los sindicatos.

Veamos ahora la participación institucional o sea la que pueden tener los trabajadores en el gobierno mismo de la empresa, por medio de sus representantes en los órganos directivos o de vigilancia de ella. Esta participación se denomina autogestión cuando los trabajadores tienen toda la autoridad en el gobierno de la empresa y el capital es proporcionado por el Estado o algunas experiencias en el mundo no socialista.

La crítica que se ha hecho a la autogestión consiste sobre todo a que, emanando la autoridad sólo de los trabajadores, la integridad del capital y sus rendimientos se encuentran en entredicho. Para empresas muy grandes la autogestión ha presentado los mismos problemas del salariado, tanto capitalista como socialista: los trabajadores no se sienten vinculados realmente a la vida de la empresa, a pesar de tener sus representantes. Y aun en Yugoslavia, que se enorgullece de la autogestión como la institución más destacada del régimen, ha habido paros y conflictos laborales. Quizás la autogestión tenga posibilidades de

éxito, pero se requerirá el que se cumplan otras condiciones que aseguren la integración total del trabajador a la empresa.

Hay otro tipo de participación institucional de los trabajadores en la empresa a través de lo que se ha llamado la co-gestión o co-dirección económica. Se origina en el propósito de corregir la unilateralidad del capital en la gestión de la empresa. Históricamente se ha criticado la propiedad privada de los medios de producción como la causa de la explotación de los trabajadores. Quienes propugnan por la co-dirección sostienen que la falla no está en la propiedad privada de los medios de producción sino en el hecho de que el capital se arroga el monopolio de la decisión, y el trabajo como consecuencia no se siente integrante de la empresa sino un simple instrumento de ellas, vinculado por un contrato de trabajo. Afirman además que este monopolio de la decisión no responde a las exigencias objetivas de la empresa y que ésta puede organizarse de otra manera.

La solución que proponen es la de superar la relación salarial cambiando la colaboración de hecho que ya es la empresa, por una asociación de derecho, a base de que el capital y el trabajo en común nombren al empresario, director o gerente y se pongan a su disposición para conseguir los objetivos de la empresa y él a su vez sea responsable ante ellos de sus decisiones.

Este planteamiento no hace a un lado la economía de mercado sino que es algo completamente distinto: coloca sobre fundamentos nuevos el libre juego de los dos grupos sociales que participan en el proceso de producción o sea al capital y al trabajo. Ya no se trata de constitucionalizar el poder de mando del capital, de domesticarlo, regularlo y limitarlo para que responda a una situación de derecho sino que se trata de constituir originariamente un poder nuevo, darle una base firme y también después organizarlo adecuadamente.

Se trata de un nuevo régimen para los derechos de los trabajadores y para su participación en el poder de la empresa. Entraña en realidad un planteamiento jurídico y político.

La co-dirección, inspirada en estas ideas, se ha tratado de implantar en algunos países. En la República Federal Alemana, un país de economía de mercado y cuyos dirigentes presentes y pasados han renunciado a los esquemas marxistas, existe por disposición de la ley. Esta obliga a todas las empresas con más de 100 trabajadores a adoptar una estructura

llamada de "co-gestión", que suele incluir la existencia de un consejo de empresa, un consejo de administración, un consejo de vigilancia y un comité de conciliación.

En esta estructura el órgano clave es el consejo de vigilancia. Su composición varía según se trate de empresas mineras o metalúrgicas u otras. En las primeras la representación del capital y del trabajo es por partes iguales. En las otras los trabajadores no tienen más de un tercio de los puestos. En el consejo de administración participa un representante de los trabajadores cuando se trata de empresas mineras o metalúrgicas. En estos dos consejos los representantes de los trabajadores tienen las mismas funciones que las tradicionalmente asignadas a los representantes del capital y por lo tanto su actitud en todo momento debe ser la de favorecer a los fines económicos de la empresa, pero siempre desde el ángulo del interés de los trabajadores.

En Francia, Robert-Jean de VOGÛE, de la empresa MOET & CHANDON, ha implantado la co-dirección en sus negocios con diversas modalidades. En su reciente libro titulado "Alerta a los empresarios", señala incisivamente la necesidad de transformar la empresa privada en esta dirección y pregunta: ¿Sería acaso peligroso para la economía de un país, - sobre todo si esto se realiza progresivamente - establecer una estructura de la empresa que organice la cooperación indispensable entre la dirección de la empresa y sus copartícipes sociales? ¿Sería peligroso que todos los miembros de la colectividad de trabajo que forma la empresa se repartan, junto con las responsabilidades, los frutos del trabajo común, después de haber remunerado a los suministradores del capital, con prelación, por su aportación en dinero?

Sobre esta participación institucional se suscitan serias dudas. ¿Cómo podrá encontrarse un equilibrio de poder entre capital y trabajo, ahora ya de igual a igual? ¿Cómo se comportarán los directores, administradores y jefes? ¿Por tener representantes en los órganos de decisión, los trabajadores dejarán de sentirse ajenos a la empresa? ¿Cesará el sindicato de exigir sus reivindicaciones? La respuesta es difícil pero parece evidente que la empresa tiene que ensayar todos los medios que conduzcan a lograr la integración real de sus miembros, la corresponsabilidad y la búsqueda en común de sus objetivos.

Otro de los elementos para favorecer la integración de los trabajadores a la empresa es la participación de las utilidades. Este medio ha sido empleado en diversos países ya sea por decisión voluntaria de

algunas empresas o por disposiciones legales. En algunos casos se establece que el reparto se hará después de separar de las utilidades netas de la empresa lo que pueda considerarse un interés mínimo para el capital.

Un caso digno de mencionarse de participación en los resultados de la empresa es el de la LINCOLN ELECTRIC CO., de Cleveland, Ohio, de Estados Unidos y que James F. LINCOLN, directivo de la empresa describió hace ya muchos años en su libro "Administración Incentiva". Sostenía LINCOLN que el trabajador debe estar convencido que se le remunera de acuerdo con su contribución al éxito de la empresa y que si no tiene esta convicción pensará que está siendo un tonto si aumenta su producción para que los patrones tengan más utilidades. Y añadía que esta remuneración no debe ser solamente en dinero sino en la satisfacción personal y en el reconocimiento de los demás por la obra realizada. "El hombre debe sentir que puede ser importante por la capacidad y destreza en su trabajo", decía.

La idea central de LINCOLN es que al capital no se le deben dar dividendos excesivos, que lo que hay que hacer es promover al máximo la colaboración de los trabajadores, y los resultados que se obtengan utilizarlos para mejorar el producto, reducir los precios y repartirlos entre los trabajadores, después de crear reservas para el crecimiento del negocio. Este reparto de utilidades al personal es considerado por la LINCOLN ELECTRIC CO. como una gratificación anual cuyo monto global se determina después de restar de las utilidades netas un dividendo, usualmente superior al promedio de otras empresas y lo necesario para reinversiones. El saldo se reparte entre todo el personal incluyendo a los directivos, de acuerdo con la contribución que cada persona haya hecho al éxito de la empresa durante el ejercicio social. Para determinar esta contribución, cada persona es calificada en su desempeño tres veces al año por su jefe inmediato; de común acuerdo con el interesado. En algunas ocasiones lo recibido por los trabajadores fue desde un 150% más de su ingreso anual por salarios.

El concepto básico de la participación en las utilidades es el de involucrar a todos los que trabajan en la empresa en los resultados de la misma y esto implica una información abierta y general de los objetivos de la empresa, de los ingresos de todo su personal y de los resultados financieros. Implica una apertura poco común en los negocios y un clima de confianza entre todos los integrantes de la empresa. No puede

esperarse de la participación de utilidades que resuelva todas las tensiones y conflictos de la empresa, ni que por sí misma unifique a todo su personal en torno de sus objetivos, pero indudablemente es un gran paso hacia una mejor comprensión dentro de la empresa y hacia la superación del salariado.

La tercera forma de participación del personal que se propone, es la de la participación en el capital de la empresa. La no propiedad de los medios de producción por parte de quienes con ellos trabajan se ha proclamado como una enajenación. Ya hemos visto que ésta no es la causa de la enajenación, sino que lo es el menosprecio del trabajo y la dependencia de una autoridad unilateral apoyada en la propiedad del capital. Y también hemos visto que la participación en las decisiones trata de subsanar esto. El ser dueño de unas cuantas acciones de una empresa no necesariamente va a desarrollar en el trabajador una actitud totalmente distinta hacia la empresa en que trabaja, pero no hay duda que si se ha seguido una política coherente de participación en las decisiones y en las utilidades y en un genuino propósito de integrar al trabajador a la empresa, su participación en la propiedad del capital de la misma viene a ser un hecho que reafirma todo el proceso.

En nuestros países de América Latina en donde hay una escasez crónica de capital debiéramos pugnar por que sistemáticamente los trabajadores invirtieran sus ahorros en las empresas, fomentando para ello el salario de inversión y el accionariado obrero.

El salario de inversión es aquel salario adicional al normal que reciben los trabajadores, exclusivamente para adquirir una porción del capital de la empresa, bloquándose esta adquisición por un tiempo determinado a fin de evitar que se desvirtúe la intención original. El accionariado obrero se realiza al adquirir los obreros acciones de las empresas en que trabajan, a precios y en condiciones ventajosas, requiriéndose también un bloqueo temporal. En Perú existe una legislación especial para que los obreros participen en la reinversión de sus empresas. En Francia, Marcel LOICHOT ha tenido gran éxito con sus esquemas de participación en el capital de centenares de empresas. En Estados Unidos, Louis O. KELSO ha propuesto desde hace varios años un ingenioso plan con fines semejantes y en la República Federal Alemana se estimula el acceso a la propiedad en las empresas, con concesiones fiscales para los patrones y trabajadores que acuerden prestaciones de este tipo.

Como conclusión creo que los dirigentes de empresa debemos convencernos que si ella es un extraordinario instrumento de servicio, tanto para los hombres que la integran, como para la sociedad a la que sirve, tenemos que transformarla a fondo para que lo sea de verdad y con todas sus consecuencias. Y que el primer paso es superar el salariado por medio de una total asociación del trabajador a la empresa.

Es necesario que las metas de los que trabajan en la empresa sean prácticamente las mismas de los que la dirigen. Es necesario que los que trabajan sientan a la empresa como algo propio: como su patrimonio, su tarea, su misión, su aventura ... Sólo así tendrá sentido para ellos, sólo así harán suyos sus objetivos, sólo así asumirán plenamente su responsabilidad y le entregarán lo mejor de sí mismos.

Una institución tan necesaria para la sociedad como lo es la empresa, no puede vivir dividida; no puede desgastarse permanentemente en una estéril lucha interna. Hoy la humanidad se encuentra en una encrucijada, ante crisis cuya magnitud y gravedad ni siquiera podían imaginarse hace unas cuantas décadas. Hoy la humanidad, para su supervivencia, necesita una reordenación de su vida social, económica y política. Y el único camino que se ve para ello es el de sustituir la confrontación y la lucha por la colaboración y la solidaridad.

¿Y si esto es dramáticamente urgente, por qué no comenzar a hacerlo de inmediato en la empresa? ¿Por qué no hacerlo en el medio que está a nuestro alcance y en el que tenemos capacidad de acción y responsabilidad directa? ¿Por qué no la convertimos en una nueva familia humana, en la que sus integrantes no sólo se ganen la vida con decoro sino que también se realicen plenamente como hombres? ¿Por qué no vencemos ya los egoísmos, la desconfianza, los miopes juegos de poder? ¿Por qué no da nuestra generación el paso histórico de ir más allá del salariado?

Sin duda encontraremos obstáculos y riesgos. Son rutas nuevas las que hay que explorar. Son fórmulas nuevas de convivencia humana las que hay que experimentar. Algunas parecerán utopías. Así podrían haberles parecido a los siervos de la Edad Media si se les hubiese hablado de sindicatos o de contratación colectiva. Necesitamos imaginación y audacia en las ideas y prudencia y gradualidad en la acción. Necesitamos ver hacia adelante con visión de largo plazo y no - mesquinamente - con visión de corto plazo, sólo el presente.

Para terminar deseo repetir unas palabras de Robert-Jean de VOGÜE: "La opción de los empresarios - decía - tendrá serias consecuencias para el futuro. Ellos salvarán a la empresa privada si realizan, progresivamente, su transformación. Ellos la condenarán fatalmente si persisten en su inmovilismo tradicional".

## ¿UNA PRÁCTICA CRISTIANA DE LA EMPRESA?

*La síntesis posible:*

*empresa productiva y empresa con valores cristianos*

¿Puede la vida de la empresa situarse en una perspectiva cristiana y ser guiada e inspirada concretamente por ella? ¿Es posible conciliar las exigencias morales de la fe cristiana con las exigencias económicas de la empresa?

El pasado mes de septiembre tuvo lugar en Stresa, Italia, el 18º Congreso Mundial de Uniapac, bajo el título de "Valores Cristianos y Valores de la Empresa", cuyo objetivo fue promover un acercamiento pragmático a los problemas cotidianos de los dirigentes de empresa, quienes conscientes de los valores de su responsabilidad económica, se sienten llamados a ajustarse a las exigencias de su fe cristiana.

Es necesario afirmar aquí, que por dirigentes de empresa consideramos tanto al que crea la empresa o es dueño de ella, como a quien tiene la responsabilidad de dirigirla desde el más alto nivel, y también a sus colaboradores inmediatos que, de algún modo, comparten con él esa responsabilidad.

Por valores pueden entenderse aquellos conceptos objetivos y reales que rigen la conducta para alcanzar los fines propios de la naturaleza de una actividad determinada y que, por lo tanto, merecen interés y aceptación razonable. De este modo la humildad puede considerarse un valor cristiano porque ayuda a cada persona a reconocerse en su relación con Dios y con el prójimo. Y la laboriosidad puede considerarse un valor de la empresa porque contribuye a su objetivo de producir bienes o servicios y de lograr un valor agregado para remunerar a sus integrantes.

### *Exigencias de la vida de la empresa*

Veamos ahora cuál es la vida de esa empresa cuya finalidad económica se plantea con tan rigurosa exigencia en la conducta del empresario cristiano, como su deber de estado:

- Tenemos que ofrecer al público esos bienes o servicios a un precio razonable, cuidar que su calidad corresponda a ese precio, tratando

que su costo sea el resultado de una operación eficiente y que la utilidad a que aspiremos sea congruente con la inversión requerida, los riesgos asumidos y las exigencias del mercado.

- Tenemos que mejorar constantemente nuestros productos o servicios y ofrecer otros nuevos que respondan a las cambiantes necesidades o demandas de los consumidores y asimismo mejorar nuestros sistemas de operación en todos sus aspectos, haciendo las innovaciones y ajustes que sean necesarios.
- Tenemos que afrontar la competencia de otras empresas que puede reducir o anular nuestras pretensiones de obtener una utilidad y aun conducir al cierre o quiebra de la nuestra. Y al mismo tiempo no podemos pretender perjudicar o arruinar a las otras.
- Tenemos que soportar los apuros financieros del vencimiento o nómina que no podemos pagar, del cobro que no podemos lograr, del crédito que se demora o que no podemos conseguir.
- Tenemos que gestionar y negociar con nuestros proveedores para que nos entreguen lo que necesitamos de la calidad correcta, al precio justo y con toda oportunidad.
- Tenemos que servir a nuestros clientes, tanto a los intermediarios como a los usuarios finales de nuestros productos o servicios, atender sus observaciones o exigencias y soportar muchas veces su incomprensión o sus caprichos.
- Tenemos que tomar en cuenta y evitar los daños o molestias que nuestras actividades puedan causar a la comunidad en la que se encuentra nuestra empresa y soportar los costos en que podamos incurrir por estos motivos.
- Tenemos que observar las leyes y disposiciones legales que gravan nuestros ingresos o que nos crean trastornos que entorpecen nuestra operación y que muchas veces nos ponen en la tentación de no cumplirlas.
- Tenemos, dentro de la empresa, que lograr la máxima colaboración de quienes trabajan con nosotros: jefes, obreros o empleados. Afrontar el reto permanente de exigirles rendimiento, de ordenarles con prudencia, de remunerarlos con justicia, de tratarlos dignamente, de integrarlos a la obra común y darles oportunidad de participar en lo que hacen y de desarrollarse como personas; pero también tenemos que ejercer la autoridad indispensable con las consecuencias

frecuentes de tener que corregir, amonestar y aun separar a quienes no hayan cumplido con su deber. Y tenemos que afrontar también las presiones y demandas, algunas veces injustas o torpes, de agitadores o líderes sindicales desorientados.

- En toda nuestra actividad como dirigentes de empresa tenemos que pugnar constantemente por crear riqueza, por acrecentar en forma de utilidades los recursos que hemos invertido o que nos han suministrado nuestros socios o accionistas, quienes esperan un rendimiento razonable al riesgo o inmovilización de su inversión.
- Y en nuestra vida personal como dirigentes de empresa no podemos evitar que ella nos exija muchas veces el llevar al seno de nuestros hogares y familias los problemas del trabajo y la obsesión de la tarea emprendida, privando a la esposa y a los hijos del tiempo y la atención que les debemos.

Esta es la vida de la empresa a la que tenemos que llevar los valores cristianos: una empresa que exige realismo, eficacia, racionalidad, previsión, productividad, disciplina, cálculo, rentabilidad, pragmatismo, ambición, competitividad, interés, empuje, asunción de riesgo, habilidad para negociar, dominio técnico y ejercicio de autoridad. Una empresa en la que fácilmente el capital tiene primacía sobre el trabajo y lo material sobre lo espiritual.

### *La tensión frente a los valores de la fe*

Por otra parte, como cristianos dentro de la empresa, nuestra fe nos exige desinterés, tolerancia, compasión, generosidad, esperanza, abnegación; humildad, adhesión a la justicia y a la verdad, ayuda y amor al prójimo, respeto a los demás, obediencia, sacrificio y entrega personal. Nos exige que demos primacía al trabajo sobre el capital y a lo espiritual sobre lo material.

No hay duda que es muy difícil poner en evidencia el carácter moral y religioso de nuestro pensamiento y nuestra acción, en un campo como es el de la empresa, que por su naturaleza parece refractario a toda calificación ética y espiritual.

La tensión entre un mercado libre y un comportamiento moral y aun religioso es innegable. En ese mercado el individuo lucha para sí mismo y

le cuesta aceptar la necesidad social de una conducta que debe inclinarlo a ayudar y querer a los demás para la supervivencia de la especie humana y por mandato evangélico.

A primera vista la conciliación de las exigencias económicas de la empresa con las exigencias morales de la fe cristiana parece ser no sólo difícil sino imposible. Sin embargo no debe sorprendernos que el cristianismo, sin ser una institución paralela a la empresa, contenga una red de instituciones que con frecuencia presentan afinidades con ella. Los monasterios medievales, las misiones, ciertas comunidades religiosas, obras y asociaciones de apostolado social, por su reconocimiento de las realidades económicas, muestran indiscutibles afinidades entre la Iglesia y la empresa.

La empresa, institución nueva e innovadora, bien integrada en la cultura moderna, puede ser el semillero de valores cristianos potenciales. De hecho si los valores cristianos pueden iluminar y estimular el comportamiento de los hombres en la empresa y sus objetivos, también estos valores pueden enriquecerse con la eficacia y el realismo de los valores de la empresa.

### *Hacia una síntesis integradora*

En el Congreso Uniapac, con la exhortación de vivir el Evangelio en la realidad económica de hoy, se planteó una síntesis integradora de los valores cristianos y los valores de la empresa. Lograr esta síntesis constituye un reto no sólo para los empresarios sino también para los teólogos, moralistas y pastores.

¿Cuál podría ser el eje central de esa síntesis urgente y necesaria? Sin duda alguna debe serlo la plena consideración a la eminente dignidad de la persona humana.

El principio fundamental de la Doctrina Social Cristiana, doctrina que la USEM ha asumido como guía de su pensamiento y acción, es el reconocimiento y respeto de la dignidad del hombre: un ser individual dotado de razón y voluntad libre, creado a imagen y semejanza de Dios, redimido por Cristo y con un destino eterno: un ser efímero y pequeño, pero dotado del espíritu de Dios.

Y ese hombre es el principio, sujeto y fin de la economía y de la vida de la empresa. El respeto a sus derechos implica el reconocimiento de su igualdad esencial, por encima de sus diferencias de nivel social, nacionalidad, origen, religión, sexo o raza.

La empresa, lo hemos dicho varias veces en la USEM, está para servir a los hombres, que dentro y fuera de ella, entran en relación con ella. Primordialmente para servir a quienes le aportan su trabajo o sus recursos y a sus clientes a quienes ella proporciona sus bienes o servicios. Pero la empresa también entra en contacto con otros hombres que de algún modo contribuyen a su operación y a sus resultados: sus proveedores, sus banqueros, sus competidores, sus vecinos, sus gobernantes ... A todos ellos la empresa, animada por esos valores cristianos que hemos mencionado, debe reconocer, respetar y aun servir, dada la condición que ellos tienen de seres humanos, que esperan del empresario su solidaridad y ayuda. Este papel propio del dirigente de empresa debe entrañar una actitud positiva hacia su interlocutor, cualquiera que él sea, con una disposición de escuchar para poder entender, seguida de un esfuerzo de discernimiento y finalmente de la acción necesaria que es su responsabilidad.

### *Sugerencias prácticas: función social de la empresa*

¿Cómo podemos los dirigentes de empresa cristianos hacer una realidad, en nuestro quehacer de todos los días, estas exigencias de nuestra fe? He aquí algunas sugerencias:

Una de ellas sería insistir en que los propios empresarios reconozcamos y aceptemos el extraordinario papel institucional y funcional que le corresponde a la empresa en el mundo moderno: su responsabilidad sobre todo de acrecentar los recursos materiales y el esfuerzo que la sociedad le aporta, de sobrevivir dentro de las leyes del mercado, de las disposiciones fiscales y otras de política general y de llevar a cabo una actividad permanente de mejoramiento y modernización en el interés de todos los seres humanos con los que se relaciona y actúa.

Es indispensable que la empresa no se considere a sí misma como un simple negocio, para beneficio de unos cuantos, sino un proyecto a más largo plazo, de mayor alcance y transcendencia para beneficio de

muchos y con un realismo que no sólo es una de sus características sino su primera condición de vida.

Esta visión de la empresa como una célula vital, única e irrepetible de la sociedad moderna, debe darnos a los empresarios no sólo la inspiración y la fuerza para defenderla sino también para explicarla y promoverla en el medio social en que nos desenvolvamos. Y también para subrayar que su fecundidad y fortaleza se deben al soporte de valores universales, la mayor parte de cuño cristiano, como la honradez, la veracidad, la prudencia, la laboriosidad, la confianza, la austeridad, la cooperación y la ayuda mutua, que hacen posible la comunidad de trabajo y las actividades de producción e intercambio.

En el manejo de los bienes materiales, aun aquellos que son propiedad del empresario, éste por su condición de cristiano, debe tener esa conciencia institucional de ser un celoso administrador de ellos y por lo tanto orientar sus productos y servicios a la satisfacción de necesidades reales de la sociedad, crear fuentes de empleo, no correr riesgos irracionales y evitar dispendios y gastos superfluos en su actividad empresaria.

### *La empresa: grupo humano*

Otra de las sugerencias está relacionada con la empresa como grupo humano constituido por el empresario con todos sus colaboradores, jefes, empleados y obreros de los cuales él es el líder y responsable final.

Este papel de líder del empresario, de ser guía y maestro de hombres, para su bienestar, progreso y superación humana, entraña para él como cristiano una gran responsabilidad: tener siempre presente que la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa y que el trabajo, según la enseñanza de la encíclica *Laborem Exercens*, debe tener primacía sobre el capital, porque al final de cuentas los hombres valen más que las cosas.

Al ejercer su autoridad deberá hacerlo inspirado por un decidido espíritu de servicio con la convicción de que el mando no es un privilegio sino un poder que sólo se justifica por el bien que reciben todos aquellos que tienen que obedecer. Autoridad que debe ser autoridad de competencia, autoridad moral, desprovista de orgullo y capaz de llevar a los hombres que nos han sido confiados un poco más allá de donde habrían ido solos. Autoridad exenta de manipulación y orientada a los

finde de la empresa, más que a nuestra voluntad. Autoridad que en la tensión del mando reconoce desequilibrios permanentes que son enriquecedores pero casi siempre inconfortables y de los que, estamos convencidos, sólo podremos salir poniéndonos cada día con la callada oración bajo la mirada de Dios.

El empresario, como líder de hombres, ha de observar una conducta moral en su vida personal y de trabajo, ya que constituye, quiéralo o no, un modelo para sus colaboradores de todos los niveles. Se ha dicho que una empresa será lo que sea su personal, el personal será lo que sean sus jefes y sus jefes serán lo que sea su gerente, su director general, su líder máximo. Su ejemplo inspirará a sus subordinados a dar lo mejor de sí mismos, integridad, trabajo, iniciativa, entusiasmo...

El empresario, como responsable de un grupo de hombres, la comunidad de trabajo, debe proceder siempre con espíritu de justicia y caridad. No sólo en su disposición permanente de dar a cada uno lo suyo, sino siempre ese algo más en la remuneración, el reconocimiento, el trato y la comunicación que se espera de él como cristiano. Decía Marcel CLEMENT, en una inspirada afirmación, que el jefe de empresa debe tratar más personalmente a quienes trabajan con él, de pensar en ellos desinteresadamente, de ocuparse de ellos, de perder el tiempo con ellos ...

Una de las preocupaciones del empresario, en relación con sus trabajadores y empleados, habrá de ser pugnar por su plena realización en el trabajo que desempeñan, formarlos y prepararlos para ello, darles la oportunidad de expresarse y participar lo más posible en lo que hagan, a fin de que ejerciten su iniciativa y responsabilidad y, de algún modo, también participen en los resultados y en el capital de la empresa. Asimismo, dentro de la empresa, procurará que haya un ambiente que contribuya a que puedan crecer y superarse en muchos otros aspectos con una visión integral de su persona.

Siendo la empresa una célula clave de la vida social en la que los hombres pasan la mayor parte de su vida activa, el empresario tratará de inspirar sus relaciones con ese sentido humano del que hablaba PIO XII, "que debe penetrar, como el aceite en el engranaje, en todos los miembros de la empresa ... desde el director más encumbrado hasta el más humilde peón". Habrá de poner el acento humano en todas sus relaciones, penetrándolas con el calor del afecto fraternal más profundo para su prójimo de todos los días, para el prójimo de su vida profesional que puede ser su jefe, su compañero, su subordinado ...

## *La participación en la sociedad*

Finalmente otra de las sugerencias para el empresario que quiere llevar los valores cristianos a su empresa, consistirá en esforzarse, en todo lo que se refiere a sus relaciones externas, con esa misma consideración para el hombre de que hemos venido hablando.

Consideración para proveedores y competidores, evitando prácticas que lleven a su perjuicio. Toma de conciencia de la responsabilidad que existe para la comunidad en la que se encuentra la empresa, pago completo de impuestos y cumplimiento de las disposiciones de la ley. Erradicar la corrupción. Participar en cámaras y organismos gremiales para la defensa justa y la promoción de sus intereses y la solución de problemas de su rama de actividades y aun de carácter nacional.

Y también el empresario, por elementales razones de solidaridad humana debe procurar que su empresa ayude en la medida de lo posible a obras educativas, asistenciales, cívicas o de cualquier índole que beneficien a la comunidad.

Su carácter de líder social, por su preparación, por su autoridad y por sus recursos, le obligan a contribuir de algún modo, al bien común, a crear las condiciones que hagan posible la construcción de una sociedad más justa, más libre y más humana. Esto significa trabajar, junto con otros, para que se instaure un mejor orden social, una economía que esté verdaderamente al servicio del hombre y de todos los hombres, una convivencia en la que la dignidad de cada hombre, aún el más modesto, sea reconocida y aceptada; en la que se destierre la pobreza extrema; en la que la lucha de clases sea sustituida por la colaboración de todas las personas y grupos; en la que sea posible avanzar hacia esa meta luminosa del Evangelio, de que los hombres seamos hermanos en la más espléndida y alentadora fraternidad...

## *El Evangelio va a la empresa*

Creo oportuno mencionar aquí una observación que he ido recogiendo al correr de los años y que en un principio me sorprendió. Algunas empresas, muchas de ellas norteamericanas, que tuvieron un gran éxito económico, por lo general habían sido dirigidas por hombres de fe cristiana, trabajadores, austeros, justos, honestos, protectores de su personal y servidores de su comunidad. Hombres que extrajeron del Evangelio valores que contribuyeron a la eficacia y la prosperidad de sus empresas.

Al igual que en otras actividades, la función concreta del empresario tienen sus incertidumbres y ambigüedades, pero debe sentirse seguro de ser uno de esos constructores claves de la vida moderna. "Ser cristiano en la empresa - en palabras de PAULO VI - no debe ser ningún peso, ni motivo de reproche, sino un compromiso y una energía interior para una plenitud de integridad moral, de competencia, de entrega, de apertura social..."

Al llegar a este punto quisiera mencionar lo que el P. Pedro VELÁZQUEZ, quien fue un guía espiritual extraordinario para algunos que hoy somos socios de USEM, escribió sobre el tema:

"El jefe de empresa cristiano es un tipo especial de hombre. Cada una de sus acciones es portadora de un doble mensaje: es el cristiano que actúa como jefe de empresa y es el jefe de empresa que actúa como cristiano. No debe buscar su santificación en una especie de alienación que lo haría extraño - en cuanto cristiano - a la edificación de la sociedad temporal. Debe realizar lo eterno con lo temporal.

El jefe de empresa cristiano, presente en el mundo, integrado en el mundo, debe ver en la técnica y en los negocios, el lugar de su deber de estado, el material de su vida cristiana, la condición de su eficacia apostólica y el medio de su expansión espiritual. Su situación privilegiada hace de él un testimonio ejemplar y en esto consiste la grandeza del jefe de empresa cristiano. Grandeza frágil y amenazada".

Y terminaba el P. VELÁZQUEZ señalando que el empresario encontraría en la Doctrina Social Cristiana una sabia orientación e inspiración alentadora para su trascendente tarea.

### *La fuerza de la convicción*

Los dirigentes de empresa cristianos constituimos una minoría. No debemos sorprendernos ni inquietarnos, siempre ha sido así. Nuestra convicción, la sinceridad de nuestro compromiso y nuestra lucidez de creyentes constituye nuestra única fuerza.

Vivimos en una época de rápido cambio y creciente complejidad. La empresa ha realizado una transformación técnica y económica de enormes beneficios en el mundo moderno. Nos toca a los empresarios cristianos realizar su transformación, una transformación social a la luz del Evangelio que la haga más justa, humana y fraternal. Esta transformación debe ser el testimonio de nuestra convicción y

compromiso. Tenemos que realizar esto llevando a la vida de la empresa un suplemento de alma, ese algo más de confianza, de entrega, de alegría, de espíritu de justicia, de entusiasmo por servir, ese algo más que es el amor en acción que debe brotar de nuestra fe y nuestra esperanza.

Tenemos que cumplir el fin propio de nuestro oficio de "ganar el pan de cada día" y realizar nuestra tarea de cristianos de "buscar el reino de Dios", en una síntesis difícil que muchas veces nos confunde y desgarrar. Tenemos que conciliar ambas exigencias, en un esfuerzo irrenunciable y en un sacrificio que es la vida misma. Quizás para nuestra difícil tarea pueda servirnos el mandato del Señor en el evangelio de SAN MATEO (10.16): "Mirad cómo yo os envío como ovejas en medio de los lobos. Sed, pues, prudentes como la serpiente y sencillos como la paloma".

Presidente de la Comisión Nacional de la Publicidad de 1980 a 1987.

De 1984 a 1987 ocupó el cargo de Segunda Vicepresidente de Unipublicidad, tras haber sido durante varios años miembro de su Consejo de Administración y de 1987 a 1989 fue su Primer Vicepresidente.

Como SERVIDOR SINDICA es autora profesional de (F.A.D.) y de los libros entre los que se cuentan, en la actualidad "El Empresario y el Empresario" y "Reflexiones y experiencias de un dirigente de empresa".



## **EL AUTOR**

Lorenzo SERVITJE SENDRA nació en México el 20 de Noviembre de 1918. Estudió contabilidad y administración.

En la actualidad es el Presidente del GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V. y el Presidente del Centro de Estudios Sociales del Consejo Coordinador Empresarial, después de haber asumido su vicepresidencia desde 1982 hasta 1985.

De 1965 a 1973, Lorenzo SERVITJE SENDRA fue el Presidente de nuestra asociación mexicana USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos). También fue miembro fundador y, desde 1969 hasta 1973, el Presidente de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, y el Presidente del Consejo Nacional de la Publicidad de 1986 a 1987.

De 1985 a 1987 ocupó el cargo de Segundo Vicepresidente de Uniapac Internacional, después de haber sido durante varios años miembro de su Comité Ejecutivo, y de 1987 a 1989 fue su Primer Vicepresidente.

Lorenzo SERVITJE SENDRA es además profesor en el IPADE y autor de varios libros entre los que se encuentran "La Sociedad Contemporánea y el Empresario" y "Reflexiones y Comentarios de un Dirigente de Empresa".

**uniapac**

**Unión internacional cristiana  
de dirigentes de empresa  
2, Place des Barricades  
B - 1000 Bruselas (Bélgica)**