

## EN BUSCA DEL EMPRESARIO PERDIDO

REYES CALDERÓN\*

---

PARA PONER NOMBRE a mi reflexión, he recordado el título de un, ya mítico, film de aventuras, protagonizado, nada menos, que por Indiana Jones: “*En busca del empresario perdido*”. Y es que creo que entre el marketing, la contabilidad de sociedades, el impuesto sobre el valor añadido, la planificación estratégica o la espada de la inspección de Hacienda, la esencia de la figura del empresario se ha difuminado tanto que los que nos dedicamos al estudio de la empresarialidad hacemos un papel similar al del protagonista de aquella película.

Definir a un empresario; aún más, describir a un buen empresario, no resulta tarea sencilla. Claro que los *best sellers* empresariales dibujan con pelos y señales a los empresaria-

rios del momento. Sin embargo, y curiosamente, cuando leo esos textos —ávida de encontrar a mi desaparecido empresario— me embarga la extraña sensación de hallarme en el teatro, entre bambalinas.

Se me antoja que todo aquello es cartón piedra, purpurina y pintura fresca. Que esos superhombres son poco, poquísimo, reales. Que esas figuras elaboradas se parecen al empresario que yo busco, tanto como un “vegasicilia” al tinto de verano.

Si a cualquier viandante le preguntáramos qué o quién es un consumidor nos respondería inmediatamente que es un señor o señora que consume. Si esta persona fuera un técnico de ventas, sería un poco más preciso. Un consumidor es el que está potencialmente en disposición de adquirir bie-

\* *Reyes Calderón es Profesora Adjunta de Economía de la Empresa en la Universidad de Navarra.*

350

nes para el consumo; esto es, el que disponiendo de renta, está dispuesto a gastársela.

Si a ese mismo viandante le cuestionáramos sobre la identidad del empresario, muy probablemente, colocando la mano sobre su barbilla, en actitud pensativa —que ya es todo un signo— podría respondernos entre cinco o quince cosas, teniendo todas las respuestas probabilidad significativa.

Podría afirmar que el empresario es el que produce cosas; sostener que es el que contrata gente; responder que es el que gana dinero; aseverar que es el que manda; mantener que es el dueño de la empresa; sugerir que es el que roba a los trabajadores su plusvalía (en este caso habría leído a Karl Marx, o algún folleto resumen del marxismo); indicar que es el que paga el impuesto de sociedades (en este caso, el viandante tendría algún familiar en Hacienda), etcétera.

Y cualquiera de esas respuestas nos habría dejado con hambre, aunque hubiera constituido un buen aperitivo.

Claro que el empresario produce; naturalmente que gana dinero (es condición ne-

cesaria). Algunos empresarios son dueños de su empresa, y otros mandan mucho (y algunos, incluso, mandan bien), pero uno solo de esos rasgos no define al empresario; quizás ni siquiera todos mezclados en una coctelera ofrecerían una respuesta satisfactoria.

He estudiado las doctrinas económicas sobre la empresarialidad. Desde la que define al empresario como un *empleador* que sabe dividir el trabajo; pasando por la que lo considera un *ladrón explotador*; siguiendo por la que estima que es un individuo que sabe superar eficazmente su natural *aversión al riesgo*; sin olvidar la que lo tilda de *promotor de innovaciones*, hasta llegar a la institucionalista afirmación de que el empresario es un *reductor de costes de transacción*, algo así como un cirujano plástico, que en vez de quitar tejido adiposo, liposucciona costes.

He estudiado, digo, estas doctrinas, y tengo la misma sensación que con los textos sobre estrategia empresarial. Pueden explicar el corto plazo, pero no el largo; no la permanencia, no el sacrificio; no la sucesión dinástica empresarial,

muy importante en nuestras fronteras.

Señalaba el gran Aristóteles que para conseguir buenos zapatos no hacía falta una buena persona, simplemente un buen zapatero. Sinceramente, creo que se equivocó, o al menos entiendo que *se equivocó si cambiamos el zapato por la empresa*.

Sostengo —me lo dice más la observación de la experiencia empresarial (no en vano soy hija y nieta de empresarios) que la ciencia económica— que para tener una buena empresa no es suficiente con que el empresario posea una buena calidad profesional; tampoco con colgar un flamante diploma M.B.A. en la pared y mucho menos con disponer de una red informática fiable. Para tener una buena empresa, es preciso tener un buen empresario, en el sentido global del término, lo que implica estar ante *un gran profesional y una gran persona*.

Pero me estoy metiendo en terrenos muy peligrosos. Porque ¿qué es una buena persona?, ¿qué es una gran persona? Creo que todos sabemos la respuesta, aunque precisaríamos de un filósofo experi-

mentado para que la expusiera adecuadamente. Su respuesta, en todo caso, habría de ser larga, porque lejos de unirse a la descripción de un factor, de una cualidad, ser una buena persona, una gran persona, es poseer un especial *modo de ser*, no una virtud o un valor aislado, como el orden, la planificación, o la puntualidad.

Yo sé mucho de buenas personas, porque he tenido la suerte de rozar a muchas. Pese a todo, sigo sin poder describirlas. Sin embargo, sí que me voy a permitir la licencia de hablar sobre un rasgo que adorna —o, con más precisión, estructura— a estas personas y a su modo de ser: nunca están solas. No es que tengan siempre gente alrededor; la palabra gente no es adecuada. Es que siempre forman o conforman grupos. Y hemos de recordar que la empresa es también un grupo de personas.

Puede que esto no les parezca importante; o ni siquiera necesario. Déjenme que para desarrollar mi argumento me revista, por un momento, con el traje de ecologista convencida.

¿Qué sostiene el movimiento ecologista?: que hemos

de respetar las leyes de la naturaleza, porque en otro caso la naturaleza se venga. Y normalmente su venganza tiene un coste muy superior a la ventaja que se ha conseguido explotándola (en el peor sentido del término explotar).

¿Qué dice la naturaleza sobre el hombre? Sería importante saberlo, porque también la naturaleza puede vengarse de nosotros, que somos criaturas.

Si comes más de la cuenta, te duele el estómago (o mucho peor que eso, engordas). Si bebes más de la cuenta (es decir más de lo que permite la naturaleza) el hígado se venga (y mucho peor que eso, también engordas). Pues bien, la naturaleza dice claramente que el hombre es un *ser social*; un ser que ni puede ni debe vivir aislado; un ser que debe enfrentar metas en comunidad.

La naturaleza, y Quien la ha creado, ha querido dividir los sexos. Podría haber sido de otra manera, pero el hecho es que el mantenimiento de la especie exige división del trabajo y cooperación: sociedad primaria. También la naturaleza ha dividido los caracteres entre sexos: la mujer es más hábil en

todo lo procesal, en el detalle, en el control. El hombre en la planificación y resultado. Y también entre personas. Los hay altos y bajos, fuertes y débiles. E inteligentes, persuasivos, tenaces, etc., lo que incita nuevamente la socialización.

Y yo me pregunto: ¿y el empresario no es una persona? ¿Y si todas las personas son seres sociales, por qué todos y cada uno de los modelos empresariales hacen del empresario un ser individualista, tipo superhombre nietzscheano?

Ir por libre, cuando la naturaleza humana es social, ha de tener efectos secundarios perversos; producir daños colaterales (aunque, en este caso, creo, no engorda).

Pensemos por un momento en uno de los desequilibrios que la economía española no ha conseguido superar, ni siquiera en este buen momento económico: el desempleo. Un desempleo fuerte; es decir un desequilibrio grave de la economía.

¿Quién puede conseguir resolverlo? ¿El Estado? Sólo mediante una política keynesiana a ultranza sería posible, y en tal caso nuestro déficit público haría que nos expulsaran

de la Unión Europea. ¿Quién puede resolverlo, entonces, la sociedad civil en su conjunto? No, únicamente la empresa es capaz de ofrecer solución a este problema.

Contrasta este análisis con las conferencias sobre la convergencia, la globalización o la moneda única. Les cuento las expresiones más frecuentes de una de las últimas sesiones a la que he asistido, concretamente eran unas sesiones de trabajo sobre tesorería de las cajas de ahorros:

Las expresiones que más se repitieron fueron, por este orden, las siguientes: política monetaria; política presupuestaria; moderación en el crecimiento de las rentas; productividad; estabilidad cambiaria. Respecto a las reformas estructurales, se seguía insistiendo en la desregularización y fomento de la competencia; nuevas reformas de los mercados de trabajo (e incluso capital) para aumentar su flexibilidad, e imposición más eficiente. Únicamente se mencionó una palabra altisonante en este foro, la palabra “justicia”, cuando Fuentes Quintana señaló que la imposición fiscal había de ser “más eficiente, más sencilla, y más justa”.

Yo esperaba mención a la empresa, pero no fue así. Parece como si para la economía en general, y para la política económica en particular, la empresa fuera una especie de cuerpo extraño con el que no queda más remedio que convivir. Pero donde estén las variables importantes, y bonitas, y controlables, y predecibles, y obedientes, como la inflación, el déficit, etc. que se quite lo demás. La empresa queda incluida en el término “agente empresarial” y evaluada sin estudios satisfactorios.

Digo estudios satisfactorios. Es decir, cuanto más realistas mejor; cuanta mayor capacidad de predicción mejor. Vengo sosteniendo que la idea del empresario individualista incluye efectos perversos de entrada. Pero es un tema sin estudiar apenas.

Una de las cuestiones que desprecia quien olvida que el empresario también es un ser social, es su cultura. La cultura exterior y la empresarial. Un ser individualista no tiene cultura. Porque la cultura es un *bien compartible*. Y para compartir ha de existir un “otro”. Ciertamente que uno de los modelos que ha empleado la economía con mayor profu-

sión ha sido el de Robinson. Pero el mismo Daniel Defoe tuvo que crear a Viernes. Sin Viernes, la vida de Robinson sería mucho menos humana.

Hasta el mismísimo Código de Comercio mantiene una doble denominación: *comerciante y empresario*. El primero, *el comerciante*, (al menos esta es mi interpretación) es un individuo que tiene una fuente de donde obtiene ingresos, pero no una empresa. Es un Robinson. El segundo, *el empresario*, sí tiene empresa. Claro que el Código habla de empresario individual, pero se está refiriendo a la propiedad, no a que forme una empresa, hecho que requiere del concurso de, al menos, dos personas.

Se quiera o no se quiera; se busque o no se busque; se desee o no se desee, siempre existe cultura. Aunque hay que reconocer y apreciar que no todas las culturas tienen la misma calidad.

Permítanme acudir a la ciencia jurídica para razonar esta cuestión, pues, a mi parecer, la cultura viene a ser para la empresa lo que la costumbre para el derecho.

Ciertamente la ley es la primera fuente del derecho. La democracia liberal y el propio moderno concepto de Estado se basan precisamente en el peso de la ley. Pero ella no es la única fuente del derecho. La costumbre suple a la ley cuando ella falla. Y puede fallar por muchos motivos: puede fallar en su claridad; puede hacerlo en su universalidad, o en su propia utilidad para el bien común.

Se dice que la costumbre es fuente legítima de derecho cuando, introducida en la comunidad por actos voluntarios y espontáneos repetitivos, y consentida, al menos tácitamente, por la autoridad competente, no vaya en contra del común bien de la sociedad, o, en positivo, favorezca el desarrollo del bien común.

La historia muestra que ha existido esta fuente consuetudinaria en toda época y en todo territorio, pero también se empeña en enseñarnos que existen distintas costumbres; que existe tanto una “buena costumbre” como una “mala costumbre”; y que la “mala costumbre” puede universalizarse y hacerse tan espontánea como la “buena costumbre”.

Dos ejemplos de “mala costumbre”. Uno reciente, otro algo menos (en teoría).

Los años noventa en España bien podrían pasar a la historia como “la década de la costumbre de las comisiones”. La generalización de esta práctica, casi su universalización, ha sido sufrida por muchos empresarios, y disfrutada por otros. La frecuencia alcanzada fue tal que incluso llegó a hablarse abiertamente de ellas. El silencio judicial, debido probablemente a la lentitud administrativa, fue tomado por algunos como sanción de la autoridad, y las comisiones pasaron a engrosar la lista de la “mala costumbre” española. Ruina de empresas pequeñas; favorecimiento de las actitudes monopolistas; enriquecimientos ilícitos; endeudamiento público crónico, son algunas secuelas o efectos secundarios perversos de esa costumbre.

Otro ejemplo mucho más interesante, procedente de la crónica histórica, que, según algunos, ya “pasó a la historia”, aunque yo no estoy tan segura. Pedro de Valencia —jurista y humanista español, cronista de Felipe III (1555-1620)— escribe en Madrid en 1601 un apunte breve con el título

“Discurso contra la ociosidad”. La inclinación a la vagancia ha tenido fama de adornar el carácter español en largas épocas, antiguas y recientes.

Pues bien, refiere el de Zafra, en primer lugar, el proceso de universalización potencial del citado vicio: “*porque los demás (vicios) —adulterios; homicidios; latrocinios— no pueden ser universales, de todo el pueblo o de la mayor parte de él; pero en la ociosidad pueden caer todos (1)... (Así mismo) es el más contagioso de los que se conocen, sin comparación alguna. Los mismos ociosos buscan otros con quien entretenerse, y los ocupan y distraen de sus trabajos*” (5).

También refiere el motivo de la universalización: su bajo coste; “*porque los demás delitos son dificultosos de cometer, y con riesgo de la resistencia y venganza de los ofendidos y del castigo de las leyes... pero el ocio no es solamente fácil, sino cuesta abajo, y convida con gusto y suavidad. Así lo llamó Eurípides suave mal*” (1).

Pues bien, siendo una práctica universalizable; contagiable con facilidad y espontáneamente, sólo restaba para que la vagancia fuera práctica consuetudinaria que fuese admi-

tida tácitamente por la autoridad y tenida como aceptable.

En este sentido, manifiesta Pedro de Valencia que en todas las repúblicas de la antigüedad —Egipto, Atenas, Roma, etc.— las autoridades se armaron de leyes que trataban de combatir este vicio (15). Sin embargo, señala, en España además de estar la gente inclinada a aborrecer el trabajo, “como todos los hombres imperfectos”, aquí “*la gente del pueblo relaciona honra con ociosidad*” (12), de manera que parece existir una legitimación social de la vagancia. He aquí, pues, otro ejemplo de “mala costumbre”.

Existe costumbre, aunque según vemos, de distintas calidades.

Decía que la cultura era —como la costumbre para el derecho— fuente de empresarialidad. Si esa fuente se atiene a los principios de legitimidad, a saber: espontaneidad, referencia al bien común, sanción y/o fomento de la autoridad, puede servir de base para una espléndida convivencia, o, por emplear una expresión de Juan Pablo II, para la creación de una verdadera comunidad de

trabajo, al suplir cualquier error de la norma vigente.

Mas si falla alguna de las características de legitimación, se convertirá en una “mala cultura”, que producirá efectos igual que la buena, pero que serán perversos. Pedro de Valencia dice en su Discurso algo muy real, desgraciadamente, en nuestras empresas: la mala costumbre procura “*con malas artes, con hurtos, con juegos, con falsos testimonios, con sediciones y alborotos, con rebeliones y traiciones... lo que no (consigue) con buenos trabajos*” (4). Hay que tener una cultura, y procurar que sea buena para evitar los daños colaterales de la mala.

No obstante, poseer una buena cultura no es nada fácil. Más bien habría que decir que es harto complicado. Requiere, para empezar, de una autoridad que evalúe y fomente; que esté alerta y sepa juzgar sobre el bien común, respetando al mismo tiempo la espontaneidad de la formación de la cultura, lo que implica delegación.

La buena cultura requiere de un predicador, que diría Buchanan. Precisa de lo que llamaría, parafraseando un

moderno nombre administrativo (que no un cargo moderno) de un “animador cultural”, de un avivador de la cultura. Una persona que vele y haga suya la razón de peso de la cultura, tal y como yo la entiendo: el trabajo de un hombre en una buena cultura, es mucho mejor, en volumen y calidad, para él y para la comunidad, que el trabajo de un hombre no culto en una mala cultura.

Se dice que una de las funciones del economista es la predicción. Déjenme que me extralimite y comparta con ustedes mi predicción para la empresariedad del siglo XXI, un siglo revolucionario, que requiere de un cambio revolucionario.

Permítanme, como es habitual, que prediga acariciando la historia, nuestra historia, y que parta de una definición de revolución, que a alguno le puede parecer simplista. Para mí una revolución es, ni más ni menos, que “*la apertura del horizonte humano desde una perspectiva polifacética*”. A lo largo de la historia de la humanidad ha habido muchas aperturas que podrían responder a este perfil, pero modernamente<sup>1</sup> ninguna como el

Renacimiento: exponente principal, revolución de revoluciones.

Suele explicarse esta apertura del horizonte humano al palio de los principales inventos producidos en su inicio. En este caso, el Renacimiento creció al palio de tres grandes innovaciones: la imprenta; la brújula y la pólvora.

En 1454 se fecha el primer impreso —curiosamente una indulgencia— que salió de los talleres de Johann Gutenberg en Maguncia<sup>2</sup>. La imprenta propicia una difusión masiva del pensamiento escrito, que provoca con el discurrir del tiempo una importante mutación de la estructura mental del hombre del momento. Fue importante que las investigaciones de Copernico y Galileo acertaran a describir un sistema planetario que contaba con el sol, y no con la tierra, como centro, pero ese conocimiento hubiera sido poco operativo o poco eficiente cronológicamente hablando, si esas investigaciones no hubieran llamado la atención masiva de la filosofía. La imprenta fue la que conectó los saberes, y a los estudiosos de los saberes, que es lo más importante.

La brújula, por su parte, revoluciona el conocimiento geográfico. La estructura existente, cerrada, autosuficiente, se quiebra, y con ella, se desarrolla el tráfico marítimo, el comercio adquiere dimensión de gran escala... América, el futuro, frente al comercio local, el pasado. Las letras de cambio, lo moderno, frente al trueque, lo antiguo. El hombre de empresa, el renacentista, frente al gremio, el comisionista.

La pólvora, finalmente, afianza los cambios políticos. El nuevo hombre renacentista desea nuevas polis: estados nacionales con modernos organismos políticos, *“cuya complejidad y extensión exigían nuevas formas de guerrear y nuevos métodos de defensa”*<sup>3</sup>. La invención de la pólvora, y su aplicación militar lo harán posible.

¿Cómo se sitúa España en esta revolución?

Se ha discutido insaciablemente si en nuestro país existió o no un Renacimiento. Pese a Garcilaso, a Quevedo, o a Cervantes; pese a la formación de un complejísimo Estado con aportaciones y expulsiones multifacéticas<sup>4</sup>; pese a nuestro Plateresco, nuestra

pintura, o nuestra escolástica tardía, algunos aseveran que en España no hubo verdadero Renacimiento, por nuestra falta de ruptura definitiva con la Edad Media, por una apertura que nada y guarda la ropa, por unas “malas costumbres arraigadas”.

Frente al humanismo naturalista y con tendencias reformistas o agnósticas, el español se humanizó, según señalan los que niegan el Renacimiento español, por contagio de Italia, pero manteniendo su catolicismo, su tradición, la base tomista de su filosofía, su vagancia...

Sin embargo, la transformación de España desde 1492 es casi espeluznante. En veinte años se explora un nuevo continente, se crean ciudades, se reprimen rebeliones, se explotan minas, se comercia al por mayor. Carlos I y Felipe II. En cincuenta años se han recorrido las costas del mundo nuevo, y se han agrandado enormemente los límites geográficos del dominio español. En América, donde la naturaleza lo permite, se crean poblaciones y se civiliza. En España, el esfuerzo se centra en construir un Estado.

No sé si la Inquisición, la Contrarreforma, o el carácter centralista de Felipe II, pueden impedir que se asigne a España un espíritu renacentista. Lo que creo que sí podemos constatar es que en España en un cortísimo periodo de tiempo hubo una apertura de nuestro horizonte desde múltiples frentes, es decir, hubo una revolución en toda regla.

Sostengo que hoy estamos ante un periodo de cambios que bien podría denominarse revolucionario, y que, curiosamente, tiene notable semejanza con esta revolución renacentista a la que me acabo de referir. Mantengo que lo que ocurrió enderredor de 1500, se repite 500 años después. La imprenta del 2000 distribuye su información por cables de fibra óptica. La brújula del siglo XXI cotiza en el mercado y la pólvora se ha asociado con el índice de productividad. Pero estas diferencias no constituyen cambios substanciales.

Internet es nuestra imprenta global. A tiempo real. Quizás no sea pensamiento escrito lo que discurra por la red, pero sí hay información, mucha información, toda la información (que es hermana menor, mu-

cho menor sin duda, de la idea y el pensamiento). Si el lema de la imprenta renacentista podría haber sido “lo que no está impreso no está pensado”, el lema de la imprenta del 2000 debería rezar: “lo que no está en una página web, no existe”. Hasta el cine se ha contagiado de este renacer, y los míticos títulos como *Lo que el viento se llevó* o *Rebelde sin causa* han dado paso a otros que suenan así: *Tienes un e-mail* o *Atrapados en la red*. Internet es nuestra ventana a la mente y el comportamiento humanos.

Nuestra geografía ha cambiado también. España ya no es España, es un país de la Unión Europea. Es un territorio de la nueva Europa. Prácticamente una región. Nuestro espacio geográfico se ha agrandado casi tanto como cuando Colón puso el pie en la Nueva Tierra. La diferencia es que nuestra brújula —felizmente llamada euro— cotiza. Pero al igual que el Pontífice del momento dividió la “Tierra”, dos años después de la hazaña de Colón, entre España y Portugal<sup>5</sup>, hoy la bolsa divide al mundo entre el euro y el dólar.

360

Y llegamos a la pólvora. Desgraciadamente hoy sigue oliendo a pólvora real en el centro mismo de Europa, pese a que los “apaches” hayan cambiado de escenario y ahora sean metálicos. Pero yo me refiero aquí a otra pólvora: la de los modernos organismos multinacionales empresariales: el “competencismo”. La pólvora no sirvió durante el Renacimiento para crear nuevos estados, sino para defenderlos. Hoy, los soldados de a pie luchan encarnizadamente contra el índice de productividad de su vecino duopolista. La derrota no tiñe de sangre el campo de batalla, sino que engrosa la lista de los que se encuentran bajo la protección del feudo del Inem, mas tiene el mismo sabor a muerte: porque la vida es estar en activo, trabajando en una gran corporación.

Internet es nuestra imprenta; Europa nuestra brújula; la productividad nuestra pólvora. Sí, creo que estamos ante un nuevo Renacimiento. Y que España está ante una época que evoca la salida desde el pistoletazo de 1492.

1977-1999. En poco más de veinte años hemos cambiado de régimen político, creado

parlamentos, partidos, autonomías, hemos entrado en la OTAN, en Europa; hemos aceptado el euro, borrado fronteras. Hemos doblegado la inflación, podado el déficit. Nuestras empresas se han modernizado, e incluso conversamos en inglés. Europa finalmente ha bajado desde los Pirineos al Peñón. Tan rápido como en 1492.

Aunque, quizá, hayamos de tener cuidado, porque con tanta rapidez, el renacer de nuestro primer Renacimiento duró poco más de siglo y medio, y cayó tan drásticamente que Montesquieu comparó nuestra caída a la del Imperio Romano.

Quienes sostienen que hablar del Renacimiento español es un contrasentido insisten en considerar que el hombre renacentista español no es original. Es copia, de escasa calidad, del modelo típico de hombre renacentista: el italiano. Algo así como si España hubiera servido de antecedente de la política comercial japonesa después de la Segunda Guerra Mundial. Y recuerdan que —si el dinero es lo que manda— en España mandaban los Fugger, Welser,

Schatz o Spínola. Sin comentarios.

En la época renacentista parecía importante poseer un carácter propio; un particular espíritu nacional<sup>6</sup>. Una “personalidad diferencial”, por emplear la expresión de Abellán. Aunque en este punto existe algo de confusión.

Por un lado se afirma que el español miró, y aún mira, siempre con envidia a los foráneos, e imitó sus costumbres y su cultura, despreciando, en cierta medida, la suya. Todo lo importado es mejor. Todo lo que viene de fuera tiene, de entrada, un voto de confianza, mientras que lo que viene de dentro no ha de gozar siquiera del beneficio de la duda.

Por otro lado, se dice que el español es propenso, por emplear la expresión de Sobejano, a vivir “*rumiando su propio nutrimento como la mayor y la única ambrosía*”<sup>7</sup>. Las empresas miran hacia dentro; las corporaciones hacia su ayuntamiento, y las madres a sus hijos, siempre mejores que los de los vecinos a los que nunca se han atrevido a mirar.

Y en esta dicotomía el español parece haber perdido algo

de su esencia, pero ¿qué parte de nuestra esencia?

Yo tengo para mí que el empresario español necesita hoy, y para que la historia no se repita, algo más que medios, ya sean técnicos como internet; geográficos como la unión Europea, o militares como la productividad. El empresario español necesita, más que ir de prisa, una cultura. Española, en su vertiente espontánea; probablemente regional; seguramente con pilares humanistas, de ánimo grande y motivación trascendente. Sea como sea, necesita una cultura.

Vuelvo a mi revolución particular y al día a día.

Escribe Albrech en un texto de 1992: “*es probable que todo gerente alguna vez se haya sentido frustrado al observar a sus jefes de división y a sus gerentes de nivel enzarzados en disputas territoriales, rencillas interminables y luchas políticas, y haya advertido el enorme desperdicio de energía y talento que ello implica. La idea sería: si dejasen de pelear entre ellos, y concentraran sus energías en la competencia, esta organización funcionaría eficazmente... Ahora, por fin, ha llegado una idea nueva: el servicio interno, como un método para*

*darle a cada integrante de la organización una misión y un objetivo que cumplir*<sup>8</sup>. Ciertamente es una bonita idea, pero desgraciadamente incompleta porque, ¿quién va a encargarse de integrar en la misión? ¿quién de preservarla? ¿quién de hacerla cumplir? ¡Las organizaciones no evolucionan solas, con leyes darwinistas, se construyen! ¡hay que hacerlas! ¡hay que empujarlas para que anden y para que no tropiecen!

Luis Riesgo señala en un texto de 1994 que la recompensa de un directivo puede estribar en tres cosas: primero, *la satisfacción de ofrecer a los superiores el cumplimiento de la misión encomendada*, segundo, *la mejora personal como consecuencia del reconocimiento de los méritos*, o, tercero, *en el ambiente que se respira en el lugar de trabajo, resultado del aprecio, la lealtad y la confianza que se refleja en la mirada de sus hombres*. Poéticamente está hablando, en la tercera opción, de cultura; de trabajar sobre la organización.

La revolución pendiente en nuestro país podría estribar en cambiar la mala cultura de tener organizaciones puramente objetivas, técnicas, ociosas, y crear organizaciones cultas.

Decía Aristóteles en su *Política*, que *“el fin de la comunidad política son las buenas acciones y no la convivencia”*<sup>9</sup>.

Tengo para mí que el éxito es el fin de las organizaciones de baja cultura. La convivencia pacífica es la meta de las organizaciones de mediocre cultura; el “buen zapatero-buena persona” es el de las organizaciones cultas.

Tengo para mí que el dinero es el fin del empresario de baja cultura. El aprecio social el del empresario de mediocre cultura. La creación de un proyecto común —meta ajena al mundo liberal e individualista— es el fin del empresario culto.

Todos necesitamos una regla o norma que sirva como modelo de excelencia. Todos necesitamos a alguien que encarne esa regla y la contagie espontáneamente —con su ejemplo y su “mando institucional”<sup>10</sup>— a otros. Todos necesitamos a alguien que haga que la institución tenga carácter propio, no importado, particular.

¿Serán los hombres de empresa, los rectores, los presidentes, capaces de dejar en manos de otros miembros de

la institución esos trabajos que no son “culturales” y dedicarse a contemplar su empresa, su universidad o su país, y tras esa contemplación dedicarse a hacer empresa, a hacer universidad, a hacer país?

Con enorme tristeza leo en el Diccionario de Sinónimos que empleo para escribir<sup>11</sup>, regalo de mi padre, que contemplativo en castellano es sinónimo de holgazán y de inactivo. No ocurre así en otros idiomas, inglés, francés o alemán, por ejemplo. Pero sin pararse a mirar, y a pensar sobre los pilares de la organización, entre ellos el cultural, ¿cómo construiremos esa casa viva que es una empresa culta?

Y vuelvo a preguntarme, ¿serán los hombres de empresa, los rectores, los presidentes, capaces de dejar en manos de otros miembros de la institución esos trabajos que no son “culturales” y dedicarse a contemplar su empresa, su universidad o su país, y tras esa contemplación dedicarse a vigorizar la cultura de su empresa, la identidad de su universidad, la personalidad de su país?

Nuestro pueblo, por motivos históricos, ha estado siempre

volcado hacia fuera. Generosamente. Primero hacia otras regiones, luego hacia otros países, finalmente hacia otros continentes. Tanto ha sido nuestro esfuerzo que hemos olvidado pensar en nosotros mismos. Por ello es especialmente importante hablar aquí de cultura, de identidad cultural. Porque la globalización tiende a formar una Europa de Regiones. Y gran parte de esta tarea le corresponde a la empresa.

No estoy tratando de hacer un discurso nacionalista. El nacionalismo sólo termina en guerras fratricidas. Estoy tratando de aprender de la historia. Creo que los españoles, en gran medida, hemos creado hacia fuera; buscado fuera; soñado con el exterior, y lo hemos hecho muy bien. Nos ha dado resultados fructíferos en un primer momento: conseguimos que en España no se pusiese el sol. Pero a largo plazo, llegamos a ser el pueblo más pobre de Europa tras Portugal y Polonia.

El empresario ha de ser un conquistador, de acuerdo. Pero ahora el exterior está aquí, no hay que ir a buscarlo. Por internet, por el euro, por la productividad, o por otras muchas

364

cosas, el exterior está aquí. Ahora es el momento de completar la conquista. De construir: de crecer hacia dentro.

No hay una técnica para hacer eso. No se dan clases de conquista interna. Por eso es más difícil; por eso es un reto. El empresario del siglo XXI ha de ser capaz de conquistar su empresa y a sus empleados. Ha de ser capaz de culturizar a su organización: de conseguir que el ambiente de su empresa consiga que el zapatero haga buenos zapatos porque es una buena persona, y no por cualquier otra cosa.

Que el que tiene que trabajar trabaje, no porque si llego tarde me ven; o porque me descuentan el sueldo. Que el que tiene que trabajar no se vuelva ocioso cuando el jefe no está. Sino que a modo de “la Pinta”, o de “la Santa María”, el barco sea llevado cabalgando sobre las olas por todos. Pero el empresario ha de llevar el timón, ha de fijar la dirección, ha de saber sufrir las galeernas sin echar a los marineros por la borda, y ha de saber quemar las naves.

Más que al empresario, creo que acabo de encontrar a mi empresario perdido.

1 Digo modernamente, porque la revolución de revoluciones fue indiscutiblemente el nacimiento y desarrollo del Cristianismo en el primer siglo de nuestra era. Una revolución que sigue produciendo efectos, y en mi opinión, matizando y posicionando todas las demás revoluciones.

2 Cfr. Abellán, José Luis (1979), *Historia crítica del pensamiento español*, Espasa-Calpe, Madrid, II, p. 1.

3 Abellán, José Luis (1979), *op. cit.*, p. 17.

4 Hubo OPAS hostiles, como es el caso de Granada; fusión entre iguales, como es el caso de Castilla y León; expulsiones del mercado, como ocurrió con los moriscos y otros muchos movimientos especulativos, entre los que no se puede dejar de mencionar a Navarra. En mi opinión, la apertura del horizonte en la faceta política de formación de un Estado es absolutamente evidente en el caso español.

5 Cfr. Vilar, Pierre (1980), *Historia de España*, Crítica, Barcelona, p. 43 y ss.

6 La reforma era entonces la novedad. Mantener lo tradicional, lo católico, era carecer de personalidad. Incluso dentro de la Reforma, había que ser reformista: anabaptistas, calvinistas, anglicanos, etc. Pero esto es tan incongruente como aseverar que Renacimiento y Reforma son una misma cosa. He insistido en que una revolución es una apertura polifacética, no un cambio unilateral.

7 Sobejano, Gonzalo (1967), *Nietzsche en España*, Gredos, Madrid, p. 19.

8 Albercht, Karl (1992), *Servicio al cliente interno*, Paidós, Barcelona, pp. 13-14.

9 *Política*, III, 9,1280b-1281<sup>a</sup>.

10 Selznick, Philip (1957), *Leadership in Administration*, Row, Peterson and Co., Nueva York, p. 27.

11 Espasa-Calpe, Madrid, 1989.

Copyright of *Empresa y Humanismo* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.