

## **“EMPRESA Y SOCIEDAD. LA ACCIÓN DEL DIRECTIVO EN LA GENERACIÓN DE UN IMPACTO RESPONSABLE Y SOLIDARIO”**

**LECCIÓN INAUGURAL PRONUNCIADA POR EL DOCTOR JOSÉ RICARDO STOK CAPELLA EN AL APERTURA DEL AÑO ACADÉMICO 2023.**

**(mayo/junio 2023)**

Excelentísimo Vice Gran Canciller de la Universidad, P. Ángel Gómez –Hortigüela Amillo, dignas autoridades académicas y civiles, estimado claustro de profesores, titulados, graduados, señoras y señores, muy buenas noches.

A nadie se le escapa considerar que la empresa es una de las realidades de gran trascendencia en la vida económica de un país. Mi disertación pretende abordar el notable impacto que la empresa tiene no solo en el ámbito económico, sino de manera especial en el desarrollo social integral de una nación, de tal manera que su acción —positiva o negativa— incide en la misma. Por lo tanto, me atrevo a afirmar que un país que cuente con sólidas empresas y empresarios bien formados, solidarios e íntegros incrementará significativamente el bien común de los ciudadanos, el desarrollo de las instituciones y el logro de una ansiada paz social. Por el contrario, las carencias, debilidades y falencias, impactarán negativamente en la sociedad.

Hemos de sentar unos principios de lo que es una empresa, de sus características y circunstancias, para que, a partir de ellos, establezcamos su propósito, misión y alcance. Aunque me referiré fundamentalmente a la empresa privada, con afán de lucro, *mutatis mutandis* se aplica a todo tipo de empresa: sin fin de lucro, pública, estatal o cooperativa.

En primer lugar, corresponde afirmar que la empresa es una organización; es decir, una determinada estructura para el logro de unos objetivos: proveer un bien o un servicio que satisfaga necesidades. Pero, es una organización humana, conformada por personas que utilizan medios materiales. Se apoya en elementos como la división del trabajo, jerarquías o mando; y, a la cabeza, se halla el empresario, directivo o gerente (*chief executive officer* o CEO).

El hecho de que junto a los recursos materiales intervengan prioritariamente personas constituye un elemento fundamental de la empresa. Asimismo, se relaciona con personas, sean proveedores, clientes o ciudadanos del inmediato entorno que observan su actuar o se ven afectados por sus acciones. Esto nos lleva a preguntarnos: ¿qué concepción de persona estamos considerando? ¿Es relevante esa persona para el directivo? ¿Es la persona a quien se sirve o de quien se sirve?

El tipo de antropología que prime será decisivo en cómo se estructure la organización, en las consideraciones respecto a sus integrantes, en las características del producto o servicio brindado, en los terceros involucrados, clientes, proveedores, Estado, sociedad.

Haciendo historia, podríamos hablar de la desacertada ideología marxista y el intervencionismo de Adam Smith, y el libre mercado, o de los modelos propuestos por Ludwig von Mises y Friedrich Hayek o John Keynes y Milton Friedman, y llegar a los finales del siglo XIX, cuando la Iglesia Católica levanta su voz ante las injustas condiciones de los trabajadores.

La Iglesia —que por mandato divino debe velar por los derechos humanos y la dignidad de las personas— abordó la llamada “cuestión obrera”. El papa León XIII publicó la encíclica *Rerum novarum*<sup>1</sup> (De las cosas nuevas), que marca el nacimiento de la *Doctrina Social de la Iglesia*.

No se trata de una doctrina política ni económica. La Iglesia no tiene como finalidad asumir un papel de poder ni para definir un modelo único de actuación. No es una ideología o corriente intermedia entre el capitalismo y el socialismo; ambos son igualmente responsables de graves injusticias sociales, de métodos y consecuencias moralmente rechazables. Por lo mismo, no es un cuerpo de doctrina inmutable: se propone iluminar e interpretar las cambiantes situaciones históricas, estableciendo unos principios orientadores a todos los hombres de buena voluntad.

Sin duda alguna, la *Doctrina Social Cristiana* ha marcado un hito, estableciendo pautas para las empresas y sus directivos, para el Estado y sus funcionarios, y para los ciudadanos en general. Por esto, debe meditarse y procurar su aplicación en las diferentes circunstancias empresariales con los matices y singularidades que cada situación individual pueda plantear.

Vemos en el mundo dos diferentes modelos económicos: el de una economía centralizada con fuerte intervencionismo del Estado —ordinariamente países de la órbita marxista o socialista— y el de una economía más o menos libre, capitalismo o economía de mercado. En ambos esquemas se desenvuelve la empresa, con implicancias y resultados muy diferentes.

---

<sup>1</sup> León XIII, *Carta Encíclica Rerum Novarum*, Dicastero per la Comunicazione – Libreria Editrice Vaticana, 15 de mayo de 1891.

El primer modelo ha demostrado ser rotundamente ineficiente. El otro, por el contrario, es sumamente eficaz: proporciona productos o servicios, ordinariamente idóneos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, genera puestos de trabajo, riqueza.

Decía san Juan Pablo II: «Si por ‘capitalismo’ se entiende un sistema económico que reconoce el papel fundamental y positivo de la empresa, del mercado, de la propiedad privada y de la consiguiente responsabilidad para con los medios productivos, de la libre creatividad humana en el sector de la economía, la respuesta es ciertamente positiva, [...]. Pero si por ‘capitalismo’ se entiende un sistema en el cual la libertad, en el ámbito económico, no está encuadrada en un sólido contexto jurídico que la ponga al servicio de la libertad humana integral [...] cuyo centro es ético y religioso, entonces la respuesta es absolutamente negativa»<sup>2</sup>.

Desde un plano técnico, la economía de mercado es un sistema casi perfecto, que funciona respondiendo eficientemente a las leyes de oferta y demanda. Su eficiencia radica en la rigurosidad de esas leyes y, en este sentido, es poco humano: solo le importan los resultados.

Sin embargo, no debemos olvidar que la economía, como ciencia social, se debe al hombre: trabaja con personas y para personas. Por eso, la empresa debería tener un rostro humano, capaz de morigerar o contener la frialdad y dureza de su aspecto técnico, que pasa, con frecuencia, con demoledora eficiencia por encima de las personas. Existen desigualdades, injusticias, malos tratos y desprecios muchas veces atribuibles a la empresa, por lo que se reclama un

---

<sup>2</sup> Juan Pablo II, *Carta Encíclica Centesimus Annus*, n. 42, 1 de mayo de 1991.

cambio en el “modelo económico”. Sin embargo, no dejarán de existir por cambiar modelo; al contrario, me atrevo a asegurar que se incrementarán en el mediano plazo.

Es importante recordar que la economía de mercado no es incompatible con cierta regulación que vaya en pro de la vigencia del sistema. A nadie se le ocurriría pensar que no vive en una ciudad libre porque hay carteles que dicen “prohibido pisar el césped”. La regulación no debe guiarse por criterios populistas, demagógicos o revanchistas: la mejor opción es fomentar la competencia, la transparencia y la eficaz información.

A Dios gracias, existen muchas empresas serias, que procuran actuar rectamente; y las hay ejemplares, que no están en el escaparate esperando aplausos. Pasan inadvertidas, pero construyen de adentro hacia afuera, brindando a la sociedad un buen servicio o producto, respetando el medioambiente y manteniendo excelentes relaciones con sus colaboradores.

Hace más de 50 años, Friedman sustentó su famosa idea: «Solo hay una responsabilidad social para la empresa: incrementar sus utilidades». Desde entonces, se ha cuestionado la finalidad de la empresa. El gran debate ha sido siempre determinar la verdadera naturaleza de los objetivos empresariales.

Hasta mediados del siglo pasado, el beneficio era el único propósito, al que se supeditaba todo lo demás. El lema parecía ser “obtener ganancia y, cuanto más, mejor; si no hay ganancia, no habrá empresa”. Ciertamente, los beneficios son uno de los primeros indicadores de la buena marcha de la empresa, pero no bastan para constituir un servicio a la sociedad.

A mitad del siglo XX, el concepto de economía social de mercado sustentado por Ludwig Erhard trataba de conjuntar los principios de funcionamiento del mercado libre en las empresas privadas con unas exigencias “sociales” del Estado, tales como evitar monopolios y posiciones de dominio, pero manteniendo y fomentando la competencia. Erhard opinaba que la expresión ‘economía social de mercado’ era redundante, ya que “el mercado en sí” era social y no necesitaba hacerse social. Comparto esto, pero, además, observo que el hecho de tener ese calificativo —social— no garantiza en absoluto corregir errores del mercado; más bien, a veces ha sido la excusa para aparentar un rostro humano y social, y ha contribuido a disimular medidas populistas o socialistas que sabemos perfectamente a dónde llevan.

El Estado impone reglas en su pretensión de corregir los fallos del mercado. Al intentarlo, muchas veces su acción resulta insuficiente, y hasta contraproducente, generándose en la sociedad un sentimiento de desamparo, de frustración.

«Estas incapacidades de entendimiento y resolución de problemas han dado pie a la actuación de no pocas ONG que pretenden resolver problemas sociales, a veces inculcando a las empresas, y otras, con actitudes ideológicas en el entorno social o comunal, que no favorecen un clima de comprensión. El resultado no es el mejor, ya que la desconfianza mutua crece y se exacerban las pasiones. Da pena mencionar que en el país tenemos bastantes casos que muestran esta realidad y resaltan la incapacidad de las partes —Estado, empresa, políticos, ONG— para dialogar y alcanzar consensos. ¿Cómo se explica que, si todos quieren lo mejor, no sea posible lograrlo? ¿O es que, junto a la incapacidad de

comprensión y entendimiento, se suma la incapacidad profesional, la desidia o, peor aún, el exclusivo provecho personal, afán de poder o de ‘figuereísmo’, sin importar las consecuencias? Triste realidad»<sup>3</sup>.

El sistema de economía de mercado está cuestionado. Se juzga a las empresas como causantes de problemas sociales, ambientales y de corrupción. La confianza en la empresa decae y se piensa que estas prosperan aprovechándose de la sociedad. Esto ha llevado a que los líderes políticos tomen medidas que socavan la competitividad y minan el crecimiento económico.

Es evidente que la empresa necesita de la sociedad y esta de la empresa. Pero esto no debe convertirse en un *trade off*; ni ser visto como una necesidad de mera conveniencia o de supervivencia, sino entitativa. Los enfoques surgidos con ánimo de facilitar ese entendimiento incluyen esfuerzos loables que merecen ser impulsados, pero que aún parecen insuficientes.

Los empresarios se dieron cuenta de que debían asumir claramente y de manera positiva ese aspecto social de la economía, para ayudar a solucionar carencias de la sociedad y ser, al mismo tiempo, un complemento de la pobre actuación del Estado. Asumieron, entonces, una nueva exigencia, de alcance social. Comenzaron a realizar donaciones e inversiones “sociales”, tales como promover postas médicas, construir, mejorar, o dotar escuelas, donativos para paliar determinadas necesidades. Así surgió una nueva función, llamada **responsabilidad social corporativa (RSC)**: un conjunto de acciones con mayor o menor nivel de estructuración, para encauzar el aporte de la empresa a la

---

<sup>3</sup> José Ricardo Stok, “La empresa en la encrucijada”, *Gestión*, 8 de junio de 2022. La cita de Henry Hazlit se encuentra en su libro *Economics in one lesson*, de 1946.

sociedad circundante. No obstante, estas actitudes tienen un cariz de filantropía, caridad o beneficencia, que no cuestiono por serlo, sino porque no terminan de resultar adecuadas: unas veces por defecto, otras por desenfoque.

Al comienzo de este siglo, surgieron los **criterios ASG**<sup>4</sup> —sigla de ambiente, sociedad y gobierno corporativo—, que agrupa así los factores no financieros más relevantes de una compañía. El **factor ambiental** considera el impacto directo o indirecto de la compañía en el medio ambiente, y las actividades o esfuerzos que se realicen para mitigar efectos adversos. Por otro lado, el **factor social** se refiere a la repercusión en el entorno social de las actividades que realiza una empresa en términos de diversidad, derechos humanos, cuidados sanitarios y aspectos filantrópicos. Por último, el **factor de gobierno** involucra aquello que responda a un buen gobierno corporativo.

No obstante, han llovido las críticas a estos criterios. Para muchos, distraen de la convencional estrategia empresarial, ya que no está nada claro su aporte a todos los *stakeholders*, y se duda mucho si contribuyen o no a los objetivos financieros. Pero, un fuerte juicio es el que los tilda de ser *greenwashing*, de constituirse en una práctica de *marketing* que falsamente se oriente al medioambiente: uso del color verde, figuras de plantas en etiquetas o publicidades, envases pseudoreciclables, todo lo cual confundiría a los consumidores y sería un auténtico engaño.

Sin embargo, estos factores —obligaciones de todo empresario— no son nuevos, aunque no se hayan advertido habitualmente. Siempre han sido parte del compromiso empresarial. Sin embargo, ahora parecen haberse puesto de moda.

---

<sup>4</sup> En inglés, criterios ESG, sigla de *environmental social and governance*.

Tanto es así, que sorprende conocer que una encuesta señale que «el 68% de los empresarios piensa que el ESG los ayudará a ganar participación de mercado y fortalecer la imagen de su empresa»<sup>5</sup>. Sin comentarios.

¿Cuál sería la diferencia entre ASG y la RSC? ASG es el ámbito en el que la empresa quiere actuar; es un criterio que utilizan los inversores para evaluar una empresa y decidir si vale la pena invertir en ella. La RSC es la propuesta única utilizada por y para cada empresa, de acuerdo con su contexto y sus condiciones, como respuesta a las expectativas particulares de sus grupos de relación. Se pueden entender los criterios ASG como una extensión de la RSC.

Hace unos años, John Mackey y Raj Sisodia acuñaron el **capitalismo consciente**<sup>6</sup>, estableciendo una forma diferente de pensar sobre el capitalismo y los negocios. Para ellos, el éxito en el entorno empresarial actual se relaciona con un comportamiento ético, responsable e inspirador. El marco del capitalismo consciente incluye cuatro pilares: **propósito superior, orientación a los interesados, liderazgo consciente y cultura consciente**, y puede definirse como una filosofía empresarial, distinguiéndose de la RSC por ser un proceso continuo y dinámico de autoconcientización: implica que una empresa buscará ser consciente de su impacto en el mundo en diversas esferas, incluidas las sociales y ambientales, en el tiempo.

Otro aporte relevante —aunque poco comprendido— es el del valor compartido. En 2011, dos profesores de Harvard —Michael Porter y Mark Kramer— plantearon el esquema del “valor compartido”, afirmando que «Las empresas

---

<sup>5</sup> Robert Half *Talent Solutions*, 8 de agosto de 2022.

<sup>6</sup> J. Mackey y R. Sisodia, *Capitalismo consciente: libera el espíritu heroico de los negocios*, Empresa Activa, 2016.

deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. [...] crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad [...] reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro»<sup>7</sup>.

[...]. No consiste en “compartir” el valor ya creado por las firmas mediante alguna forma de redistribución. Más bien, consiste en expandir la torta del valor económico y social»<sup>8</sup>. Así, el valor compartido es definido como «las políticas y prácticas operativas que, fortaleciendo la competitividad de la empresa, simultáneamente despliegan y mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera»<sup>9</sup>. El valor compartido se puede llevar a cabo de tres maneras: reconcebir los productos y mercados, redefinir productividad en la cadena de valor y construir *clusters* locales sostenibles.

Este enfoque deja de lado el mero “dar” para centrarse en el “desarrollo” de las potencialidades que el medio local tendría si fuera orientado convenientemente con las innegables capacidades de los empresarios. Requiere de una apreciación de las verdaderas necesidades sociales, que no debe quedarse en un simple “¿en qué te puedo ayudar?”, sino, en estudiar cómo las características de la zona y los talentos de la población local podrían integrarse para beneficiarse con lo que la empresa hace, y lograr un aporte valioso, que desarrolle a la comunidad y no la haga una simple dependiente de la empresa.

---

<sup>7</sup> M. Porter y M. Kramer, “La creación de valor compartido”, p. 3, *Harvard Business Review América Latina*, enero de 2011.

<sup>8</sup> *Ibidem*, pp. 4, 5.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 6.

Me resulta especialmente atractivo, útil y necesario este esquema de valor compartido, por muy importantes razones. En primer lugar, no se trata de filantropía o beneficencia, sino de un esquema profesional, de contenido empresarial, comercial, connatural a las empresas. Segundo, implica una tarea de identificación y evaluación de las potencialidades de las comunidades relacionadas, así como de su viabilidad para formar un *cluster* o insertarse en la cadena de valor; y tercero, porque no son acciones aisladas, sino un programa estructurado de búsqueda y desarrollo que contribuye a la sostenibilidad de la empresa. Y todo en el marco de una economía de mercado, que será, así, eficazmente social.

La clásica ecuación de la riqueza siempre se ha definido como compuesta de dos elementos: recursos y trabajo; adicionalmente, se precisa un tercer factor, que los reúne: el *management* o la gerencia. Y, por eso, son las empresas la célula generadora de riqueza en una sociedad. En efecto, las empresas crean valor económico al producir bienes y servicios útiles para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en general, y por los que están dispuestos a pagar un precio superior a su costo.

No actúan “en solitario”: lo que la empresa haga, bien o mal, o deje de hacer, impactará en toda la sociedad: ciudadanos individuales, familia, autoridades, gremios, otras organizaciones, otras empresas.

El gobierno corporativo recibió valiosas contribuciones para realizar de manera más eficiente y responsable su tarea: modelos y concepciones sobre estrategia, gerencia, motivaciones, estructura organizativa y liderazgo fueron aportes eficaces para el mejor manejo empresarial.

Pero, los objetivos de una empresa han sido frecuentemente cuestionados. Especialmente, cuando estos se centran en lograr maximizar los beneficios. Con meridiana claridad lo señala la *Doctrina Social Cristiana*: «Es indispensable que, dentro de la empresa, la legítima búsqueda del beneficio se armonice con la irrenunciable tutela de la dignidad de las personas que a título diverso trabajan en la misma. “Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente, pero esto no puede hacer olvidar el hecho de que no siempre el beneficio indica que la empresa esté sirviendo adecuadamente a la sociedad»<sup>10</sup>.

Empresa y sociedad son un ámbito de relación fundamental. Los verdaderos actores y garantes de esta relación son las personas responsables del gobierno y dirección, sean gobernantes, empresarios, comuneros o líderes de la sociedad civil en general.

Peter Drucker señalaba con clarividencia en 1954: «El directivo es el elemento dinámico y vivificador de toda empresa. Sin su liderazgo, los ‘recursos de producción’ siguen siendo recursos y nunca se convierten en producción. En una economía competitiva, por encima de todo, la calidad y el desempeño de los directivos determinan el éxito de una empresa; de hecho, determinan su supervivencia»<sup>11</sup>.

Cómo piense y cómo actúe cada directivo dejará, sin ninguna duda, una huella. Por eso, la calidad de cada uno debe entenderse no solo en el aspecto profesional

---

<sup>10</sup> *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, n. 340, Libreria Editrice Vaticana, 2005.

<sup>11</sup> P. Drucker, *The practice of management*, Harper Business, 2006.

o técnico —punto de partida básico— sino en la dimensión humana, en términos de valores y virtudes, creencias y actitudes; ser una persona íntegra.

El mundo entero parece enfermo de individualismo, y nuestra sociedad no es una excepción. Pero, ninguna transformación se hace sola: son imprescindibles las personas. Por eso, el cambio que se espera de la empresa privada solo será factible si sus directivos lo asumen con solidaridad, urgencia y magnanimidad. Debemos pensar más en los demás, procurando comprender las verdaderas necesidades de los que nos rodean, para encontrar las mejores alternativas; esos “demás” son, en lenguaje de negocios, los *stakeholders*. ¿Qué esperan de mi empresa mis trabajadores, mis proveedores, mis clientes?, ¿qué espera el entorno?, ¿qué esperan de mí como directivo? Para encontrar la respuesta, hace falta observar, indagar, escuchar... sin prisas, sin prejuicios.

Antonio Argandoña afirma: «sí hay un modo cristiano de dirigir empresas, pero no es un modo exclusivo de los cristianos»<sup>12</sup> ... y concreta monseñor Echevarría, quien fuera Obispo Prelado del Opus Dei y Gran Canciller de esta Universidad: «Se demuestra la importancia de ser coherentes con las propias convicciones, ejemplares en la conducta, amables en el modo de tratar a los subordinados, solícitos en la formación de los colaboradores, justos a la hora de organizar el trabajo y valorar la actividad realizada, prudentes para resolver los problemas que se presenten, fuertes para afrontar las dificultades»<sup>13</sup>. El cristiano tendrá una cierta ventaja: la que le da la fe, pero que no hace menos exigente —al contrario— su respuesta.

---

<sup>12</sup> Antonio Argandoña, en Epílogo, *Dirigir empresas con sentido cristiano*, J. Echevarría, EUNSA, 2015.

<sup>13</sup> J. Echevarría, *Dirigir empresas con sentido cristiano*, p. 52, EUNSA, 2015.

**Concluyo.**

La empresa privada probablemente sea la institución de mayor relevancia en la vida económica y social de una nación. Es como su columna vertebral: proporciona trabajo, desarrolla productos o servicios que contribuyen a mejorar la vida de la gente, aporta ingresos fiscales para el sector público; crea riqueza y contribuye a su distribución, y colabora directa o indirectamente para resolver los problemas de desarrollo humano y social.

En el caso de Perú, genera el 20% del PBI, mientras que el sector público solo el 5%. Podríamos decir que para que le vaya bien a un país, sus empresas deben ir bien; sin embargo, lo opuesto no siempre es así; es decir, si a una empresa le va bien, no necesariamente le irá bien al país. ¿Por qué? A veces, se espera un mayor aporte de la empresa, otras, su acción no fue positiva.

No voy a detenerme en señalar las disfunciones o males producidos por organizaciones o prácticas empresariales en los últimos cincuenta años. Lo que este país necesita es producir riqueza y distribuirla adecuadamente, que no es uniformidad. La riqueza no se produce con una “varita mágica” ni por casualidad y, mucho menos, por decreto. Se le reclama a la empresa una contribución adicional en términos sociales y éticos o morales. Ese “más”, es su impacto positivo en la sociedad.

Tremenda responsabilidad y un auténtico desafío para el directivo: si él no lo hace, nadie lo hará. Decía recientemente el papa Francisco: «La misión del dirigente cristiano se parece, en muchos aspectos, a la del pastor, de quien Jesús es modelo, y que sabe ir delante de la grey para indicar el camino, sabe estar en

medio para ver lo que sucede y sabe ir atrás para asegurarse que ninguno pierda el contacto»<sup>14</sup>.

Hemos expuesto varias y nobles iniciativas para darle ese rostro humano a la empresa; pero, esto aún no alcanza. El impacto social depende, fundamentalmente, del compromiso personal de los directivos y de su liderazgo para que, corporativamente, la empresa mire, sienta y actúe en la sociedad circundante. De todas maneras, no hay que olvidar que las buenas intenciones, e incluso las buenas acciones, no están exentas de fallos; hay acciones buenas que no repercuten bien, otras con impacto restringido y otras que, por insulsas, no tienen impacto.

Hacer el bien no es tarea fácil ni rápida. Lo que sí urge es que todos actuemos mejor, siendo conscientes del impacto social de ese actuar. Es fácil perder de vista el verdadero norte y enceguecerse buscando lo llamativo. Debo resaltar que lo bueno, lo mejor, puede ser poco evidente. Se va muy aprisa: se mira, pero no se ve; se oye, pero no se escucha. Así, se descuidan los detalles que, pequeños, aparentemente insignificantes y de “poco valor retributivo”, son los verdaderamente trascendentes.

Si quienes tienen la responsabilidad y el privilegio de dirigir pierden de vista esta realidad, solo aportarán desorientación, desconfianza y desánimo en una empresa, sociedad o nación, o pasarán “sin pena ni gloria”, sin aportar, generando mayores resentimientos.

---

<sup>14</sup> “Discurso del Santo Padre Francisco a una delegación de empresarios franceses”, Sala Clementina, 7 de enero de 2022.

El PAD, la Escuela de Dirección de esta universidad, surgió impulsada por el fundador del Opus Dei para dotar de sentido cristiano, de exigencia, la tarea de los empresarios. Hoy, a casi 45 años de su inicio, más de 10 000 directivos han pasado por sus aulas, con buenos proyectos sociales llevados a cabo y un silencioso, pero trascendente impacto en la sociedad. Es, de alguna manera, la concreción del mensaje de san Josemaría Escrivá: «Me gusta que el católico lleve a Cristo no en el nombre, sino en la conducta, dando testimonio real de vida cristiana»<sup>15</sup>. «El trabajo, todo trabajo, es testimonio de la dignidad del hombre, de su dominio sobre la creación. Es ocasión de desarrollo de la propia personalidad. Es vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia; medio de contribuir a la mejora de la sociedad en la que se vive, y al progreso de toda la Humanidad»<sup>16</sup>.

Es evidente que las escuelas de negocio tienen una enorme responsabilidad en este asunto: lo que en ellas se inculque redundará en la vida económica. Hay que formar a los gerentes y directivos en valores, hacerles ver la trascendencia de su tarea. Juan Pablo II pedía a los empresarios: «No olvidéis nunca que lo realmente peligroso son las tentaciones que pueden acechar vuestra conciencia y vuestra actividad: la sed insaciable de lucro, la ganancia fácil e inmoral; el despilfarro; la tentación del poder y del placer; las ambiciones desmedidas; el egoísmo desenfrenado; la falta de honestidad en los negocios y las injusticias hacia vuestros obreros. [...]. ¡No dobleguéis nunca vuestra rodilla ante el becerro de oro! Y no abandonéis jamás el estrecho sendero de la honradez empresarial, el único que puede ofreceros, junto a un merecido bienestar, paz y serenidad a vosotros y a vuestras familias»<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> *Conversaciones con Monseñor Escrivá de Balaguer*, n. 47, Rialp, 2001.

<sup>16</sup> Josemaría Escrivá de Balaguer, *Es Cristo que pasa*, n. 47, Rialp, 2002.

<sup>17</sup> "Discurso del Papa Juan Pablo II a los empresarios argentinos", n. 5, Buenos Aires, 11 de abril de 1987.

Se dice que los grandes hombres son para las grandes empresas; creo, más bien, que los grandes desafíos, engrandecen a quienes se atreven a afrontarlos. Por eso, el empresario está llamado a conocer las necesidades de su entorno y poner los medios para remediarlas. Si no, corre el riesgo de ser un ave de paso, buscador de beneficios personales o aplausos.

Les contaré un par de anécdotas. Recuerdo que el año pasado en la ceremonia de reconocimiento de 25 años de trabajo a algunos profesores y empleados del PAD, una ejecutiva en su agradecimiento dijo que, para ella, PAD significaba “personas, al servicio de los demás, dando lo mejor de sí cada día”. Me emocionó. Así debería ser. Ese ideal debería ser el de todos cuantos trabajan en una empresa.

La otra anécdota es la de una empresa, cuyo personal —más de cinco mil empleados— están enormemente satisfechos y orgullosos por trabajar allí, y reconocen y agradecen de sus principales directivos la real y concreta preocupación por ellos y sus familias. Lo decían públicamente, sin compromiso, con alegría... alegría y orgullo que interiormente, también, yo siento porque sé que aquellos directivos son exalumnos del PAD.

La buena siembra, hecha porque quiere hacerse, con conciencia de su misión y seguridad de su eficacia, si cae en buen terreno, produce extraordinarios resultados. No nos escudemos en fórmulas, posturas o mecanismos. El verdadero impacto de la empresa en la sociedad está en manos de empresarios y directivos generosos, magnánimos y prácticos. Nos lo están reclamando hace tiempo.

Muchas gracias