



# El hombre de empresa frente a la crisis actual

*Texto extraído del documento escrito bajo este título por el Prof. Juan Antonio Pérez López en Mayo de 1984.*

*Las crisis no son una novedad y han acompañado a la humanidad desde los primeros siglos. Las grandes similitudes entre ellas nos permiten rescatar y presentar este valioso texto escrito por Juan Antonio Pérez López en un contexto en el que como hoy se hace necesario clarificar la responsabilidad del hombre de empresa y lo que espera de él la sociedad. El profesor Pérez López rescata el valor de las crisis y nos muestra las cualidades que se requieren del empresario para salir victorioso de ella, así como las oportunidades que se le presentan.*



**E**s de por sí asombroso que un hombre de empresa pueda decir que lo único que importa es ganar dinero y no perder a sus clientes y la reacción normal no sea parecida a la que tendríamos con el médico que dijese otro tanto. Me parece que la única explicación está en que, en el caso de la medicina, estamos tratando con una profesión desarrollada hace ya miles de años y, en cuanto a su misión como profesionales, los médicos la han tenido bastante clara desde la más remota antigüedad. Los conocimientos y las técnicas han progresado muchísimo, pero el espíritu de la profesión, su auténtica misión, no me parece que haya cambiado desde Hipócrates hasta nuestros días. La profesión de hombre de empresa está, probablemente, entre las más modernas de cuantas conocemos. Su función social tiene muy poco que ver con la que tenían los que podemos considerar sus antecesores. Lo más parecido que encontramos es el pequeño taller artesanal. Los comerciantes individuales también hacían negocios, pero raramente tenían organizaciones humanas estables a las que dirigir.

En la antigüedad casi todo el quehacer económico estaba en manos de esclavos o libertos y era una actividad poco noble.

Comparar al hombre de empresa que aparece con la revolución industrial con esos antecesores es como comparar al médico con el doctor brujo de las tribus primitivas o poco menos. Está claro que la sociedad tiene el derecho a pedir mucho a los hombres de empresa y para mí son éstos los momentos en que la profesión tiene que madurar como tal. Cuanto más tarde en hacerlo, será mucho peor para todos. Pienso, sin embargo, que como veremos más adelante, la crisis que padecemos está planteando el problema en toda su agudeza.

### Dimensiones de la Crisis Actual

No cabe duda que las crisis son incómodas. También es cierto que son peligrosas: siempre entrañan el riesgo de no ser superadas. Lo que pocas veces se percibe es que son necesarias: sin ellas no se rompería una trayectoria que, de continuar, sería fatal para todo un organismo biológico o social. En los seres libres, la respuesta adecuada a una situación crítica significa un crecimiento personal -ser mejor, en definitiva-. Lo contrario, una respuesta equivocada, -y de ahí la gravedad del tema- supone que la persona empeora, se hace peor persona, menos persona.

La crisis, pues, son un reto que no podemos evadir: se nos imponen unos problemas con los que no nos gusta enfrentarnos. Si estuviere en nuestra mano no los abordaríamos: nos conformaríamos con seguir como estábamos, renunciando a la posibilidad de ser mejores para evitar la incomodidad de los esfuerzos que entraña ese mejorar. En ge-

**Veo a la crisis actual como una oportunidad para que los hombres de empresa acaben configurando su profesión con toda la hondura que ésta ha de tener y que los tiempos están exigiendo.**



neral, carecemos de un sentido crítico lo suficientemente afinado como para percibir que ese "seguir como estamos", que nos parece tan atractivo, oculta en el fondo una lenta caída hacia el desastre más completo. Afortunadamente las leyes de la realidad se nos imponen en forma de crisis, con lo cual se evita al menos el peligro de la comodidad inactiva: hay que dar una respuesta, y ya no valen ninguna de esas dos viejas alternativas que, según los humoristas, tiene todo problema: "no hacer nada" y "seguir como estamos". Queda el riesgo de responder mal al reto que supone toda crisis, pero ese riesgo casi es menor que el que corríamos antes de que la crisis se nos imponga como un hecho que no puede ignorarse. Un amigo mío suele decir, en frase que me parece muy afortunada: "Dios perdona siempre, los hombres algunas veces, pero la Naturaleza no perdona nunca". Pues bien, las crisis no son más que la factura que nos pasa la Naturaleza por lo que vamos gastando. Esta falta de sentido crítico a la que antes aludía nos lleva a gastar olvidándonos de contabilizar la deuda en que incurrimos. Me parece que todos nosotros sabemos lo suficiente de empresas como para darnos cuenta de lo importante que es que, en ese caso, el acreedor nos reclame cuanto antes la deuda, cuando aún podemos pagarla.

Dadas las dimensiones de la crisis actual parece que la deuda es muy grande. Esa crisis aparece en forma de graves problemas en los planos económico, social y ético. Para el hombre de empresa se manifiesta a través de unas mayores dificultades en el entorno: crisis económica (hay menos oportunidades y es más difícil hacer negocio), unas mayores dificultades dentro de la empresa: crisis social (es más difícil satisfacer las demandas de los distintos grupos que la componen) y unas mayores dificultades a la hora de unificar esfuerzos hacia objetivos de interés general: crisis de autoridad, crisis de valores éticos (es más difícil conseguir que la gente se mueva por otra cosa que no sean sus intereses egoístas a corto plazo).

Para el político, el tipo de problemas con el que se enfrenta son los mismos, tan solo hay que referirlos a esa organización más amplia que es el Estado: así, en lo económico no sabe cómo impedir que sus esfuerzos no acaben estrellándose contra el paro y la inflación. En lo social no encuentra manera de satisfacer las desordenadas apetencias de los ciudadanos (ni siquiera llega a satisfacer las de sus votantes). En lo ético es incapaz de generar una visión de tarea colectiva que sea realista



**No cabe duda que las crisis son incómodas. También es cierto que son peligrosas: siempre entrañan el riesgo de no ser superadas. Lo que pocas veces se percibe es que son necesarias: sin ellas no se rompería una trayectoria que, de continuar, sería fatal para todo un organismo biológico o social**

y capaz de dar un sentido a los sacrificios que entrañe su ejecución. En el fondo se da un escepticismo radical acerca de la capacidad de sacrificio de las personas concretas en aras de una meta de valor colectivo.

Voces muy autorizadas han venido señalando la raíz de toda esta situación crítica: el origen de todos estos problemas se encuentra en el materialismo egoísta que viene siendo la regla de conducta de tantos seres humanos desde hace tantos años. A medida que los valores materiales iban progresivamente desplazando en las personas y en las sociedades todos los demás valores, era inevitable que se deteriorasen las dimensiones no materiales de la realidad: sus dimensiones sociológicas y morales. Durante un largo período ese proceso corrosivo no se ha hecho notar con gran fuerza en el propio plano material –económico– debido a las reservas acumuladas a lo largo de los siglos. Por supuesto que en el proceso ha habido momentos en que la Naturaleza ha pasado sus cuentas pero no son pocos los que afirman que ahora no solo está pasando la factura, sino que ha puesto en marcha

un proceso ejecutivo de apremio. Yo no sé si será cierto –dejo la cuestión a los filósofos de la historia– pero lo que sí me parece claro es que frente a la crisis actual no podemos conformarnos con un diagnóstico superficial y que, incluso si nos quedamos en el plano estrictamente económico, no podemos pensar que todo es cuestión de que se reactive la economía americana, bajen los tipos de interés, se reactive la demanda interna, se invierta, etc. Por supuesto que es de esperar que alguna de esas cosas ocurra y no serían escaso alivio. Tal vez alguno puede pensar que si esta crisis económica la salva la siguiente, ya no va a alcanzarle. Pienso que, incluso con este enfoque, vale la pena investigar algo más a fondo, porque tendemos a infravalorar hasta qué punto nuestro buen vivir depende de esos otros planos no económicos. Tan solo nos damos cuenta cuánto valen cuando los echamos en falta porque se han deteriorado.

Sea o no sea esta crisis la “gran crisis” –la que significa la entrada a una nueva época– lo que sí que parece claro es el diagnóstico acerca de las causas que van corroyendo los funda-

mentos de la sociedad: ese materialismo, ese egoísmo material de corto alcance, ese tomar las decisiones dando cada vez más peso a los intereses materiales a corto plazo. Es verdad que siempre ha habido egoísmo materialista a lo largo de la historia, y por ello tendemos a descartar el diagnóstico pensando que, como siempre ha ocurrido así y siempre se ha ido saliendo adelante, tampoco es tan distinto lo que ocurre en nuestros días. A mí me parece que las diferencias son notables y no deben de olvidarse en cualquier diagnóstico serio.

En otras épocas históricas los hombres han buscado frecuentemente la satisfacción de intereses egoístas materiales y por ellos han sacrificado otros valores –en este punto nada nuevo está ocurriendo-, pero esos otros valores estaban fuertemente impresos en sus sentimientos, en sus afectos, en sus costumbres, de

por unos y otros como postulado indiscutible es que el ser humano es un egoísta materialista que se mueve tan solo y primariamente para satisfacer necesidades materiales.

Naturalmente no voy a negar el gran peso que en la decisión humana tiene la búsqueda de la satisfacción de necesidades materiales. Como el ser humano es libre acepto, incluso, que algunos se muevan exclusivamente por ese motivo. Como persona lamentaré que sea así por el daño que a sí mismos puedan hacerse. Como individuo de una colectividad tendré algo de miedo por el daño que me puedan hacer al perseguir ciegamente ese único fin (es el mismo miedo que tendría a circular por la calle sabiendo que hay conductores de automóviles que tan solo piensan en ir lo más deprisa posible a su destino sin importarles los accidentes que puedan causar). Como científico lo único

**Sea o no sea esta crisis la “gran crisis” –la que significa la entrada a una nueva época– lo que sí que parece claro es el diagnóstico acerca de las causas que van corroyendo los fundamentos de la sociedad: ese materialismo, ese egoísmo material de corto alcance, ese tomar las decisiones dando cada vez más peso a los intereses materiales a corto plazo.**

modo tal que sus decisiones venían fuertemente influidas por ellos. Las culturas en que se movían –en definitiva- constituían un poderoso freno frente al desbocarse de los puros intereses materiales individualistas. En el plano estructural e institucional ocurría lo mismo. Hay que esperar varios siglos para encontrarnos con esas dos construcciones del materialismo que son el liberalismo materialista puro y el colectivismo materialista puro. Lo particularmente grave de esas dos construcciones es que tienden a justificar cualquier decisión en función de los logros materiales que pueda conseguir, con independencia de sus consecuencias en los otros planos de la realidad, planos que o niegan o ignoran. En el caso del colectivismo se justificará la acción del Estado en función de sus logros en términos de bienestar material de la colectividad. En el otro caso, se justificará la acción individual en función de sus logros en cuanto al bienestar material del que decide. Los partidarios de una u otra postura discutirán interminablemente sobre cuál es el mejor sistema para garantizar el bienestar material de un colectivo social. Lo que nunca se someterá a cuestión es el valor de fondo a conseguir: el logro de la mayor riqueza posible para el mayor número de personas posible. Lo que implícitamente quedará aceptado

que contaría para mí sería el predecir acertadamente lo que les va a ocurrir. Y sobre este punto no cabe hacerse ilusiones: hay suficientes conocimientos científicos –algunos se desarrollaron hace miles de años- para conocer con bastante precisión qué tipo de mundo construye para sí y para los demás el egoísmo materialista. La ventaja de la crisis actual es que algunos de los rasgos de ese mundo ya los podemos barruntar vivencialmente. Se nos está imponiendo ese triste conocimiento vía experiencia ya que no quisimos aceptar su anticipación vía ciencia.

### Respuestas del hombre de empresa a la crisis

Indudablemente ese egoísmo materialista del que vengo hablando afecta a todos y en todas las decisiones que tomamos en los distintos papeles que asumimos en la sociedad. Hay sin embargo una profesión a la que le afecta de modo más directo, casi podría decir paradigmático, y esa es la del hombre de empresa. No voy a decir que es la profesión cuyo desempeño más vaya a influir en el futuro de la sociedad, pero para mí es indudable que estará entre las cuatro o cinco profesiones que más decisivamente contribuirán a perfilar cómo va a ser nuestra sociedad en los próximos años. Si los empresarios no están a la altura de su



misión sus omisiones van a tener que ser corregidas a nivel de Estado, y éste casi necesariamente lo hará bastante mal en ese plano, aunque ponga voluntad y esfuerzo en el empeño.

Para llevar bien las empresas hacen falta hombres de empresa, y si estos no son buenos –no están a la altura de su misión- cuando tienen oportunidad de actuar sin interferencias del poder político, no veo por qué lo van a hacer mejor como funcionarios, es decir, afectados directamente por todas las incertidumbres del proceso político. Sería arriesgado confiar en que dentro de un proceso menos estructurado que el económico –como es el proceso político dadas sus mayores complejidades- se llevase a aquellas personas –hombres de empresa- a actuar más eficientemente en el proceso económico. Siempre me da miedo pensar en que los partidarios de estas soluciones a nivel Estado están en el fondo ignorando la complejidad del proceso político, y esa complejidad tan sólo desaparece en las formas totalitarias del Estado, formas a las que, tal vez sin darse cuenta, están apuntando implícitamente con aquellas soluciones.

Veo a la crisis actual como una oportunidad para que los hombres de empresa acaben configurando su profesión con toda la hondura que ésta ha de tener y que los tiempos están exigiendo.

Por lo pronto, la crisis significa que el hacer negocios se ha puesto más difícil. No es extraño que aquellos cuyo motivo dominante para ser hombres de empresa fuese el ganar dinero se sientan profundamente desalentados y no vean ninguna razón para seguir con su profesión. He dicho desalentados y no simplemente incómodos porque la dificultad de hacer negocios es incómoda para todos, como lo es una fuerte tormenta en el mar para un capitán de barco por grande que sea su vocación

profesional. Para los que sientan más profundamente los otros aspectos de la profesión –que son quienes la sacarán adelante- será bueno recuerden que cuando un ser humano tiene claro para qué hace las cosas es capaz de soportar cualquier cómo hacerlas. Esta es mi mayor confianza y encuentro cada vez más signos alentadores. Una vez pasado el primer desconcierto cada vez es más frecuente encontrar hombres de empresa que parecen dispuestos a hacer cosas a pesar de lo que haga o deje de hacer el gobierno, el dólar, el petróleo, los japoneses o lo que sea. A veces los veo luchando por sacar adelante una empresa por lealtad a su gente –concibiendo de paso estrategias creativas que no se le hubiesen ocurrido de otro modo, pues es bien sabido que la necesidad aviva el ingenio-; otras veces los ve luchando porque –dicen- no saben qué harían si dejaran de hacer lo que están haciendo. Y así podríamos seguir con historias tan variadas como lo son las personas que las viven.

Nada hay de extraño en todo ello: son los síntomas claros de que hay hombres de empresa que tienen su vocación profesional bien plantada en su interior, que tienen en definitiva conciencia, aunque sea oscuramente, de una misión que cumplir, y barruntan que su personalidad se la están jugando en el ser o no ser fieles a esa vocación. No olvidemos que toda vocación se afirma en los momentos de dificultad, y en esos momentos es cuando de verdad se manifiesta su auténtica hondura. Al fin y al cabo una de las personas más grandes que ha conocido la historia y con una de las vocaciones más altas que nunca ha tenido un ser humano –el apóstol de las gentes- llegó en momentos difíciles a expresar los motivos de toda su acción con una sola frase “¡Ay de mí si dejara de hacer aquello que he sido llamado a hacer!” ■