



La persona en el centro de la empresa: un acercamiento desde el capital humano

Nicolás Majluf¹

La perspectiva desde la cual voy a hablar surge desde mi propia historia académica y profesional, y añade a los modelos de ingeniería y a los modelos matemáticos, los modelos de gestión basados en la ciencia del comportamiento. Esta mirada se refleja muy bien en el título de un libro que publiqué el año 2011: 'Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil', y se refiere esencialmente a la preocupación de lo que ocurre con la persona en la empresa. Cada uno de nosotros se aproxima a la realidad desde su trayectoria e historia personal, y por eso, más que dar respuestas concretas, quisiera hacerlos reflexionar y plantearles preguntas y desafíos, para que cada uno desde su experiencia encuentre sus propias respuestas.

¹ **Nicolás Majluf** es Doctor en Management (Ph.D.) del Massachusetts Institute of Technology (1979), Master en Operations Research de la Universidad de Stanford (1970), e Ingeniero Civil de Industrias de la Pontificia Universidad Católica de Chile (1966). Es profesor de jornada completa del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, donde dicta los cursos de "Organización y comportamiento en la empresa", "Ética y responsabilidad social en la empresa" y "Dirección de empresas: las tareas de los altos ejecutivos". Ha sido profesor visitante del MIT, de UCLA y del IESE de Barcelona, además de otras universidades latinoamericanas y del país.

Actualmente es director de Sodimac, Euroamerica y Carnes Ñuble, y Asesor del Directorio de Inchalam y sus empresas asociadas, y anteriormente fue director de Telefónica CTC Chile, Falabella Codelco, Electroandina, Edelnor, Colbún, Pizarreño y Bazuca.com.

Ha escrito varios libros y numerosos artículos publicados en distintas revistas internacionales en el área de Gestión Estratégica, en los que es co-autor con el profesor Arnoldo Hax del MIT. También es autor con el profesor Stewart Myers del mismo MIT, de un "All Star Paper", un artículo ampliamente citado sobre información asimétrica, publicado en el Journal of Financial Economics. Su libro más reciente es "Desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil" (2011).

El presente texto corresponde a su conferencia dictada en el Congreso Social "La persona en el corazón del desarrollo"; 8 y 9 de mayo de 2012, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Voy a dividir mi presentación en cinco partes: 1) el concepto de desarrollo, 2) las tres lógicas para alcanzar el desarrollo, 3) el desarrollo del hombre en la empresa, 4) el desarrollo del hombre en la sociedad, y por último, 5) el sentido de trascendencia del hombre.

1. El concepto de desarrollo

El papa Benedicto XVI, en su encíclica *Caritas in Veritate* (2009; en adelante, CV), nos dice que el hombre tiene una vocación de progreso y desarrollo. En otras palabras, esta vocación de ser más y de ser mejores está inscrita en nuestra propia naturaleza. El desarrollo, entendido de esta manera, “no se limita a los aspectos técnicos de la vida del hombre, sino al sentido de su caminar en la historia junto con sus otros hermanos, y al descubrimiento de la meta de este camino” (cf. CV, 16). El papa Pablo VI ha expresado esta idea con fuerza en la *Populorum Progressio* (1967; en adelante, PP): “lo que cuenta para nosotros es el hombre, cada hombre, cada agrupación de hombres, hasta la humanidad entera” (PP, 14). A partir de estas citas, uno se pregunta: ¿Cuáles son las dimensiones del desarrollo? Mi interpretación es que las encíclicas están tratando de delinear tres dimensiones del desarrollo humano: 1) la dimensión individual, 2) la dimensión social, y 3) la dimensión trascendente. En primer lugar, la dimensión individual se refiere a “todo el hombre”. En el mundo de la gestión, interpretamos esto diciendo que hay que desarrollar no solo las habilidades profesionales y competencias del trabajador, sino también sus habilidades sociales. En segundo lugar, está la dimensión social, que consiste en la preocupación por cada hombre, por “todos los hombres”. Ésta se refiere a las relaciones que establece cada persona con sus compañeros de trabajo, con la empresa y con la comunidad en que está inserto. Me siento cómodo respecto a estas dos dimensiones, porque lo que estamos haciendo en el mundo de la empresa responde a esta invitación de las encíclicas. La tercera es la dimensión trascendente, aquella que une los planos natural y sobrenatural. La CV pone un gran énfasis en el valor de la dimensión trascendente en la vida de la persona. Dice: “Sin la perspectiva de una vida eterna, el progreso humano en este mundo se queda sin aliento. Encerrado dentro de la historia, queda expuesto al riesgo de reducirse sólo al incremento del tener”. Este desarrollo “necesita a Dios: sin Él, o se niega el desarrollo, o (...) termina por promover un desarrollo deshumanizado” (CV, 11). Para realizar su propio desarrollo, el hombre necesita abrirse a la vocación divina (cf. CV, 18), y “si el hombre fuera fruto sólo del azar o la necesidad, o si tuviera que reducir sus aspiraciones al horizonte angosto de las situaciones en que vive, si todo fuera únicamente historia y cultura, y el hombre no tuviera

una naturaleza destinada a trascenderse en una vida sobrenatural, podría hablarse de incremento o de evolución, pero no de desarrollo” (CV, 29). Creo que esto refleja la trascendencia entendida como relación con Dios, y honestamente, el énfasis en la dimensión trascendente no está muy presente en el mundo de la empresa.

Sin embargo, en el mundo de la gestión hay una interpretación de trascendencia que sí hacemos, o al menos la “predicamos”. Es la trascendencia entendida como el impacto que nuestra actividad tiene sobre otros. ¿Sobre quién? ¿Sobre el prójimo? Tal vez recordarán el lema “*liberté, égalité, fraternité*”; sin embargo, nos dice la encíclica que ni la igualdad ni la fraternidad son suficientes si no incluyen la vocación de trascendencia (cf. CV, 19). El Papa se refiere a la globalización diciendo: “La sociedad cada vez más globalizada nos hace más cercanos, pero no más hermanos” (CV, 19). Lo que nos está tratando de decir es que la relación con el otro no es solamente estar cerca, sino que es estar junto al otro. Palabras como amor, caridad, solidaridad, comunión y fraternidad describen este tipo de relación.

Entonces, entendemos el desarrollo como compuesto por tres dimensiones: la individual, la social y la trascendente. Reconocemos bien las dos primeras, pero la tercera nos resulta lejana en el mundo actual. Y aunque esto nos inquieta, es bueno que lo tengamos claro, porque para enfrentar un problema y asumir responsabilidades, hay que descubrirlo primero.

2. Las tres lógicas para alcanzar el desarrollo: desafíos para la empresa, la economía y la sociedad

A continuación, veremos las tres lógicas para alcanzar el desarrollo: a) la lógica económica, b) la lógica política y c) la lógica del don, y los desafíos que nos presenta cada una.

a. La lógica económica

La lógica económica es aquella a la que hemos estado expuestos fuertemente los últimos 30 ó 40 años, y la conocemos bien. En macroeconomía, se manifiesta en frases como “maximizar el producto”, o “alcanzar los veinte mil dólares per cápita”. A nivel de empresa, esta lógica también prevalece: “maximizar la utilidad” o “maximizar el valor de la empresa en el largo plazo”, y la vemos en acción en el mundo financiero cuando escuchamos hablar de “maximizar el valor de las acciones que se transan en el mercado”. Consiste en el intercambio mercantil y está regulado por la justicia conmutativa: “yo te doy, tú me das”; “yo trabajo para ti, tú me pagas”; “tú me entregas tu producto y soy yo el que te pago”.

Esta es la lógica del mercado, y funciona así, pero mi punto es que no es suficiente. Es una manera de ver el mundo que no está mal, pero no es la única manera ni es todo el mundo. Tenemos que aprender a mirar la realidad desde distintas perspectivas y ser capaces de detectar problemas y deficiencias, sin caer en el extremo de decir "esto no sirve para nada". Esto le presenta un gran desafío a la economía y a la empresa: darle prioridad a la persona, respetar su dignidad, no aumentar las desigualdades y facilitar el acceso al trabajo para todos. El Papa nos dice que necesitamos una nueva forma de entender la economía, que esté orientada al bien común, que nos ayude a enfrentar la crisis cultural y moral del hombre, y que contribuya a preservar la salud ecológica del planeta.

b. La lógica política

La segunda lógica es la que el Papa llama "la lógica política". Está presente en todo el mundo, pero sobre todo en Europa a mi parecer. Tiene que ver con la justicia distributiva y la justicia social (cf. CV, 35): hay que dar por deber, porque es la exigencia de la ley. Benedicto XVI nos habla del desafío de asegurarse que la economía y la política vayan de la mano: crecimiento y distribución, el producto y la forma en que éste se entrega a la sociedad completa. "Separar la gestión económica, a la que correspondería únicamente producir riqueza, de la acción política, que tendría el papel de conseguir la justicia mediante la redistribución, es causa de graves desequilibrios" (CV, 36).

El desafío siguiente es empezar a introducir la ética en la economía: "toda decisión económica tiene consecuencias de carácter moral" (CV, 37); "la economía tiene necesidad de la ética para su correcto funcionamiento" (CV, 45). Esto es algo que nosotros no enseñamos en nuestros cursos de economía, y no estoy seguro que sepamos cómo hacerlo.

c. La lógica del don

Conocemos y entendemos bastante bien la lógica económica y la lógica política, pero el problema es que no son suficientes para un auténtico desarrollo. El punto que más me impactó de la encíclica es la introducción de una tercera lógica del desarrollo: la lógica del don. ¿En qué consiste? Es la lógica del darse, de entregarse uno mismo, completamente y sin restricción. El Papa dice: "en las relaciones mercantiles el principio de gratuidad y la lógica del don, como expresiones de fraternidad, pueden y deben tener espacio en la actividad económica ordinaria" (CV, 36). ¿Cómo se pasa desde el dar de la justicia conmutativa o desde el dar por deber, al dar por amor? Tengo la esperanza de que mis alumnos, los jóvenes de este momento, sepan cómo hacerlo. Sin

embargo, hay una pregunta que nos plantea el Papa que aún no sé cómo la podemos responder hoy: ¿Cómo se incorpora la gratuidad en el mercado y la política? (cf. CV, 39). Al momento de leer esto, me imaginaba un debate presidencial. ¿Cómo sería si los dos candidatos aplicaran el principio de la gratuidad? ¿Cómo le abrirían el espacio al otro, más que tratar de destruirse mutuamente? En relación al mercado, la aplicación del principio de gratuidad no significa que la empresa renuncie al lucro, sino que conciba el tener patrimonio o generar utilidades como una responsabilidad. Significa ver “la ganancia como un instrumento para alcanzar objetivos de humanización del mercado y de la sociedad” (CV, 46).

En síntesis, hemos visto tres lógicas del desarrollo. La lógica económica y la política las entendemos bien, pero la lógica del don o de la gratuidad no la entendemos bien y no sabemos cómo aplicarla en nuestra economía ni en nuestra política. Aquí está el desafío, descubramos la forma de hacerlo.

3. El desarrollo del hombre en la empresa

Para este tema, me he inspirado en las clases de Ética y Responsabilidad Social que realizamos con Monseñor Fernando Chomali, y que aparecen en el diario El Mercurio. Quisiera recalcar que yo tengo una gran opinión de la empresa: formo parte de más de un directorio y creo que hacen una gran labor. Tienen un rol innegable en la sociedad y un tremendo impacto en la vida de las personas. Mi opinión de lo que hace la empresa es muy positiva, pero no cualquier forma de empresa. Desde el punto de vista ético hay formas que son buenas y otras no, hay modos mejores y peores. Sin embargo, si miramos el resultado de una encuesta de la revista Qué Pasa (20 de noviembre de 2009), vemos que esta opinión positiva de la empresa no es compartida por la mayoría. Al preguntar: “¿Cuánto confía en los siguientes tipos de personas?”, los bomberos obtienen el porcentaje más alto (82%), mientras que los empresarios y los dirigentes políticos obtienen los niveles más bajos de confianza (10% y 2%, respectivamente). Esto me parece dramático, porque no nos hace bien como país tener personas tan influyentes en el desarrollo con niveles tan bajos de confianza.

¿Por qué será esto? En la última década, hemos visto casos de fraudes empresariales y de quiebras como Enron o Worldcom, empresas gigantescas que desaparecieron por problemas éticos. En Chile también hay casos que nos hacen perder la confianza en la empresa, como el de La Polar, con el cual todavía estamos lidiando. Por otro lado, es interesante observar los reclamos del movimiento estudiantil que se formó el año 2011. En consignas tales como “Estudiantes organizados contra la educación de mercado”, vemos que hay demandas que van más allá del tema de la educación, y que tienen que ver con el cuestionamiento del modelo. Por eso, decimos

claramente que la empresa ya no puede limitarse a hacer su negocio; su responsabilidad no se va a agotar ni en lo económico ni en lo técnico. Pensar que el único objetivo de la empresa es la maximización de la utilidad es una visión mezquina o empobrecida de la empresa.

La razón de ser de una empresa debe extenderse hacia el bien de las personas, el desarrollo humano y el anhelo de una sociedad más justa y equitativa. Quizás para algunos esta afirmación no sea una sorpresa y les parezca algo natural, pero si pensamos en cómo se está describiendo el objetivo de la empresa en general, – maximizar la utilidad–, hay una contraposición difícil de resolver. Por esto, algunos autores han dicho que no basta con hablar de los *shareholders* (los accionistas), sino que hay que hablar de los *stakeholders*, que son todas las audiencias relevantes que se ven afectadas por la acción de la empresa: sus trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad entera.

A partir de lo anterior, quisiera plantearles algunos desafíos éticos que enfrenta la empresa hoy.

Desafío 1. Darle sentido al trabajo

El primer desafío para todos los líderes de empresas o de instituciones es ayudar a que el trabajo tenga sentido para sus trabajadores. ¿Por qué? Es que no hay mayor fuente de tedio y de desperdicio de la persona que tener un trabajo al que se tenga que ir porque se necesita el ingreso para vivir, pero al que no se le encuentra ningún sentido y no tiene alternativa. El problema no es el exceso de trabajo, ni las largas jornadas laborales ni los traslados, sino el tener que trabajar para poder satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia. Es muy distinto decir “estoy hasta más arriba *de* pega” que decir “estoy hasta más arriba *en* la pega”. La primera quiere decir que uno está con mucho trabajo, pero la segunda denota un hastío, un tedio, y en última instancia, una tortura.

Desafío 2. Establecer con los trabajadores una relación de confianza y respeto mutuo

El segundo desafío es establecer con los trabajadores una relación de confianza y de respeto mutuo, y ofrecerles una compensación justa. Una empresa socialmente responsable se preocupa de la relación con sus trabajadores y de compensarlos adecuadamente para que no vivan con la angustia de no poder cubrir las necesidades básicas de sus familias. Para ello, no se limita a la dádiva, que puede ser un alivio circunstancial, sino que asume como propio el desafío de la formación y el desarrollo de las personas.

Desafío 3. Proveer educación y capacitación

Este es un gran desafío en los tiempos actuales, y aquí la empresa puede hacer una notable contribución. La educación y la capacitación forman parte de las aspiraciones centrales de las personas hoy en día. Si miramos el desarrollo de la educación en Chile, hace aproximadamente 20 años había 200.000 estudiantes en la educación superior, y hoy tenemos 1.200.000 estudiantes. Esto refleja sin duda la aspiración de ser más y de desarrollarse como persona. La educación y la capacitación no son sólo anhelos de la gente, sino también la mejor palanca para salir de la marginación y la pobreza, y la política más efectiva para una sana movilidad social. Puede ser que este nuevo millón de alumnos que se han incorporado a la educación superior no lleguen tan lejos en sus posibilidades profesionales como los de esta casa de estudio, pero comparado con lo que serían si no tuviesen acceso a la educación superior, llegan muy lejos también. Por esto, la educación y la capacitación sirven para que la persona no esté condicionada y predeterminada por la situación socioeconómica de la familia en la que nace.

A la empresa le corresponde asumir una responsabilidad sustantiva en la educación. La empresa puede colaborar con colegios (hay muchas empresas y asociaciones gremiales que tienen colegios), pero quisiera plantear un desafío adicional que me parece muy potente. La empresa también puede hacer una contribución insustituible en la educación *para* el trabajo, en la educación técnica y la educación secundaria. Además de beneficiar a las personas, esto conlleva un beneficio obvio para la empresa, ya que personas más preparadas producen beneficios medibles por su mayor productividad, creatividad y compromiso.

El problema que tenemos es que la distribución desigual del ingreso va generando “dos mundos” en el trabajo: pareciera haber una segmentación entre los que tienen la oportunidad de colocarse en puestos de trabajo que requieren alta habilidad, y los que deben aceptar alternativas menos ventajosas. Hay un grupo que llega a las empresas de alta tecnología, y otros que se quedan en niveles inferiores. A los primeros les va muy bien, tienen buenos ingresos y posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento, pero no superan el 20% de la fuerza laboral. Esto amplía las desigualdades en la distribución del ingreso, y por eso, educar, formar y dar competencias profesionales en capital humano es una contribución significativa.

Es bien sabido que una persona con más educación tiene más posibilidades: un profesional tiene un mayor índice de capital humano que alguien que recibió formación técnica, y que alguien con media completa o incompleta (Fuente: tesis de magíster de Cristóbal Cheyre). Sin embargo, se ha visto que las diferencias vienen desde antes, ya

que no todos pueden acceder a la educación profesional aunque fuera su aspiración, y la educación está en la base de esta diferencia en el acceso.

Si bien la mayor responsabilidad recae en el sistema educacional, la contribución que hace el trabajo es igualmente significativa, y aquí la empresa juega un rol fundamental. La empresa puede colaborar activamente haciendo crecer a sus trabajadores, ayudándolos a ser mejores y aportando en su desarrollo como personas.

Desafío 4. Ejercer un liderazgo ético

Estamos acostumbrados a escuchar que el líder es el que maximiza la utilidad. ¿Cómo ser un líder ético? El líder es el que se preocupa también de la relación con las personas, que acoge y pone al hombre en el centro de su atención. En la literatura de gestión de empresas decimos que tiene inteligencia emocional, empatía y capacidad de relacionarse; tiene socios o colaboradores, no siervos; ejerce el poder pero en forma ética, sin ser autoritario; y se orienta a aliviar las carencias y los dolores de las personas en el mundo de hoy. El liderazgo ético se tiene que orientar a entender el origen de las carencias y dolores de la gente, y a esforzarse por mitigarlos hasta donde sea posible.

Desafío 5. Ser una empresa que permita equilibrar trabajo con responsabilidades familiares

Desgraciadamente, hay empresas cuyas políticas debilitan la institución familiar, y no necesitamos un debilitamiento adicional al que la sociedad ya está ejerciendo sobre la familia. Si la empresa no permite que sus trabajadores equilibren el trabajo con sus responsabilidades familiares, la familia no va a poder cumplir su esencia de ser un lugar de acogida para sus miembros, en el cual se comparten los momentos difíciles así como las alegrías, y se encuentra en el amor fraternal, una respuesta a las preocupaciones.

En la sociedad actual se ha hecho más difícil aceptar el compromiso que implica formar una familia, se postergan el matrimonio y los hijos, y se han intensificado conductas que llevan a la infidelidad, la separación y el divorcio, que son fuente de grandes dolores para hombres, mujeres e hijos. Además, las jornadas de trabajo extendidas y los largos tiempos de viaje atentan contra la posibilidad de llevar una vida familiar satisfactoria y de disponer de holguras para gozar de un "ocio constructivo". Todo esto atenta contra la posibilidad de llevar una vida familiar que sea satisfactoria.

Desafío 6. Asumir la responsabilidad que la empresa tiene en el cuidado y preservación del medioambiente

Este desafío consiste en hacer uso eficiente de la energía, del agua, de los recursos naturales, sin consumirlos excesivamente. ¿Estamos dispuestos a cambiar

nuestros estilos de vida? ¿No será que estamos gastando más de la cuenta? Yo creo que hay un dilema enorme en la forma de discutir este tema, al punto que los distintos grupos parecen irreconciliables cuando se enfrentan. Hay algunos que quisieran que no se toque ni una brizna de nada y hay otros que quieren intervenir en mayor medida el medioambiente en pos de un mayor desarrollo del país. ¿Dónde está el justo equilibrio? El Papa dice: “es contrario al verdadero desarrollo considerar la naturaleza como más importante que la persona humana misma” (CV, 48), pero también dice que es responsabilidad nuestra preservar la naturaleza para las generaciones futuras. Debemos equilibrar estas dos demandas, por lo que los extremismos de cualquier lado no son bienvenidos.

Desafío 7. Contribuir con su acción a superar la pobreza

¿Es tema de la empresa superar la pobreza? ¿O la empresa sólo tiene que maximizar la utilidad? Mi respuesta es que sí, y hay que saber cómo hacerlo. La empresa tiene que encontrar los modelos que le permitan contribuir a la superación de la pobreza, y a pesar de que hoy estamos mucho mejor que ayer, nos falta mucho camino por recorrer.

4. El desarrollo del hombre en la sociedad

Hasta el momento hemos hablado sobre cómo hacer que la empresa sea “más humana”, pero también debemos levantar la mirada hacia la sociedad más amplia si queremos poner a la persona en el corazón del desarrollo. Quise tomar de la CV una serie de grandes tendencias del mundo de hoy que preocupan al Papa. Cada una tiene un lado positivo y uno negativo, y nos plantean desafíos profundos. Además, ciertamente se han producido ciertas desviaciones y problemas que debemos atender.

- **Las fuerzas técnicas detrás del desarrollo**

Los avances en la técnica han contribuido positivamente a lograr descubrimientos científicos que han sido una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, lo preocupante es pensar que la técnica es la reina y soberana, y que todo lo técnicamente posible es éticamente admisible (sobre todo en el campo de la bioética). Aquí se nos plantea el desafío de la coherencia moral para poder discernir cuáles son verdaderas opciones de desarrollo.

- **Interrelaciones planetarias: Globalización**

El fenómeno de la globalización ha sido muy positivo y eficaz en traer bienestar a todos los países. Sin embargo, lo preocupante es que se ha estancado la redistribución del ingreso y se ha complejizado el fenómeno de la pobreza.

- **Imponentes flujos migratorios**

El fenómeno de la migración abre oportunidades a personas y familias en otros países; lo vemos en Chile con la migración peruana o coreana anteriormente, o incluso la migración palestina a comienzos del siglo pasado, de la que yo me beneficié. Sin embargo, el Papa dice: “es un fenómeno que impresiona por sus grandes dimensiones, por los problemas sociales, económicos, políticos, culturales y religiosos que suscita, y por los dramáticos desafíos que plantea a las comunidades nacionales y a la comunidad internacional” (CV, 62). Miren esta noticia en un diario: “Accidente fatal en Flores: mueren dos personas y un boliviano”. Nos habla de cómo el inconsciente nos traiciona en nuestro trato hacia los inmigrantes.

- **Problemas de desigualdades entre países y al interior de los países**

Estos problemas han generado el efecto positivo de suscitar la cooperación entre países. Sin embargo, esta ayuda no debe restringirse sólo a lo económico, sino que ha de ser una ocasión para el encuentro cultural y humano. Lo preocupante es que sea pura subsidiaridad o asistencialismo; los dos son de algún modo humillantes.

- **Explotación sin reglas de los recursos de la tierra: Recursos naturales y medioambiente**

Hoy en día hay una enorme atención sobre este tema. Lo preocupante es la inseguridad en la vida por falta de alimentación y agua. ¿Cuál es el dilema que se nos plantea? Hay dos distorsiones posibles: por un lado, considerar la naturaleza como más importante que la persona humana, y por el otro, pensar que el ambiente natural es sólo materia disponible a nuestro arbitrio, para ser instrumentalizado según nuestros fines.

- **Mentalidad antinatalista que se transmite como si fuera un progreso cultural**

Esta tendencia es impresionante, la consigna del “Yo decido” que se plantea como un avance cultural. No sé si se desprende algo positivo de esto, pero al menos es una buena señal que nos llame la atención el derecho a la vida, pero es preocupante darnos cuenta de que no lo estamos respetando en varios aspectos.

Hay muchas otras tendencias que el Papa describe:

- Acceso a la educación
- Actividad financiera mal utilizada: finanzas internacionales
- Corrupción e ilegalidad: desvío de ayudas internacionales

- Falta de respeto por los derechos humanos de los trabajadores
- Formas excesivas de protección de los conocimientos por parte de los países ricos. En general, formas institucionales (en países ricos y pobres) que frenan el desarrollo
- Negación del derecho a la libertad religiosa

5. El sentido de trascendencia del hombre: su relación con Dios y con el prójimo

Después de este recuento, puede que todos estén un poco desesperanzados. Sin embargo, falta el último tema, que a mi parecer es el más grave, y es la falta de Dios en el mundo actual. La presentación de Flaminia Giovanelli fue brillante en este tema, y yo no me siento competente para hablar con propiedad de esto, por lo que voy a tomar una cita del papa Benedicto XVI:

“El desenfreno sexual, la droga y el tráfico de armas se han convertido en una trinidad profana cuya red mortal se extiende por los continentes. El aborto, el suicidio y la violencia colectiva son las maneras concretas en que opera el sindicato de la muerte (...) El SIDA ha pasado a ser el retrato de la enfermedad íntima de nuestra cultura... si no reconocemos que la debilidad inmunológica del cuerpo es un grito del ser humano maltratado, una imagen que expresa la verdadera enfermedad: la indefensión de las almas en una cultura que declara nulos los verdaderos valores: Dios y el alma”. (tomado del libro “Orar” de Benedicto XVI, Planeta Testimonio, 2009, n°18, p. 19; corresponde a una cita de “Jesucristo hoy” en “Un canto nuevo para el Señor”, Sígueme, Salamanca, 2005)

Son palabras extremadamente fuertes que hablan de una preocupación profunda por la forma en que estamos viviendo hoy, por el debilitamiento del sentido de trascendencia del hombre en su relación con Dios y con el prójimo.

Al ver los desafíos enormes que nos presenta cada una de las áreas, uno siente la tentación de renunciar o darse por vencido. Mi conclusión es que estamos construyendo el mundo, y que nos queda un largo camino por recorrer, pero soy de los optimistas. En la mesa de expertos anterior se destacaban todos los progresos que hemos vivido como país y que nos hacen sentirnos orgullosos. Sin embargo, ir detectando los desafíos que aún quedan pendientes en la economía, en la política, en la empresa, en la sociedad y en la cultura nos motivan a no conformarnos, sino a sentir la urgencia de enfrentarlos para construir una mejor sociedad: nunca vamos a perder la esperanza de ser cada vez mejores.

Preguntas del público

Pregunta 1

Carolina Dell'Oro: Me conmovió ver tu rostro cuando hablaste del don, y la impresión que te había generado al leer sobre esa lógica del desarrollo. Te pediría que te extendieras en este tema, porque creo que tu rostro habló de un misterio que es el que nos envuelve.

Nicolás Majluf: En realidad para mí fue lo que más me conmovió de la encíclica. ¿Por qué? Porque estamos metidos en la lógica económica y en la lógica política, y aún así, ni siquiera entendemos con claridad qué significa la redistribución desde esa óptica. Entendemos la "lucha política", que se manifiesta en la oposición entre las posturas de derecha y de izquierda, y de cómo se aborda el tema de la distribución de la riqueza en el país. Tenemos que aprender a pensar "out-of-the-box", a salir de la caja y de las paredes que nos aprisionan. Yo encontré que en la encíclica del Papa había una invitación a repensar nuestras empresas y a repensar la forma en que enseñamos economía en nuestras universidades. Está muy bien enseñar las economías clásicas, porque aprendemos y nos sirve mucho, pero no es suficiente. Jamás pienso que haya que botar ese aprendizaje obtenido con tanto esfuerzo por años, –y que tanto bien nos ha hecho–, sólo que se agotó y mostró los límites. Al escuchar al Papa referirse al "principio de la gratuidad" y a la lógica del don, sentí que era muy difícil meterlo en la lógica de cómo funcionamos. Y de pronto, me di cuenta que en la juventud actual era una cosa absolutamente natural: se van a trabajos de invierno y de verano, ayudan a los microempresarios, y hacen un montón de cosas que a nosotros no se nos ocurriría haber hecho. Tal vez en la generación nuestra había muchos que hacían eso, pero no porque les nacía como parte de su modo de ser, sino por un compromiso político. Hoy en día los jóvenes lo hacen porque es lo que hay que hacer y porque es bueno hacerlo.

Pregunta 2

Quisiera reflexionar acerca del "capital humano". A mí me molesta profundamente este concepto porque seguimos en la lógica "in-the-box", y creo que sólo en la medida en que reconozcamos al otro como un otro válido en nuestras empresas, –como otro igual a mí, como otro que no es instrumento sino que es un fin en sí mismo–, vamos a estar viviendo la gratuidad, que viene de Jesucristo. ¿Qué te parecen frases como "tenemos que sacar de nuestros trabajadores todo su potencial"? Sería tan distinto decir "generemos las condiciones para que la persona saque de sí todo aquello que es lo mejor para él".

Nicolás Majluf: Estoy muy de acuerdo con tu comentario; primero, comparto que “capital humano” es una pésima nomenclatura. Segundo, creo que tú diste la solución. Lo que yo trato de mostrarle a mis alumnos es exactamente la frase que tú dijiste: uno no le dice a la persona qué hacer, sino que genera las condiciones para que en ese espacio de libertad él pueda desarrollar su creatividad. ¿Cuál es el líder ideal? Es el jefe invisible, no el que manda y ordena, sino el que muestra y enseña. Es el jefe que no está presente, y sin embargo cuando verdaderamente se ausenta, sientes un vacío que resulta difícil de llenar. En suma, es el que genera las condiciones para que cada persona descubra su camino.

Pregunta 3

Uno de los desafíos éticos que nombró es la relación de confianza y la compensación justa de los trabajadores. Sin embargo, como estudiante de Ingeniería Comercial, tengo el prejuicio o la predisposición de encontrar no la compensación justa, sino la compensación eficiente, pensada desde la teoría económica. ¿Cuáles podrían ser algunas luces o reflexiones, desde su experiencia, para encontrar el camino a una compensación justa de los trabajadores de una empresa?

Nicolás Majluf: Efectivamente lo que te enseñan en economía es que tú tienes que pagar de acuerdo a productividad marginal, y lo que te enseñan en el Evangelio es que le tienes que exigir de acuerdo a sus posibilidades y darle de acuerdo a sus necesidades. Bueno, estas son dos lógicas extremadamente distintas. Lo que tú llamas remuneración eficiente es la remuneración de la productividad marginal. Probablemente está muy bien en muchos casos, pero no en todos en mi opinión. Hay que tratar de dar una compensación justa, pero ¿qué significa justa? Hace pocos años atrás hubo un gran revuelo porque Monseñor Goic habló del salario ético, y dio una cifra alrededor de los \$250.000, cuando el salario mínimo estaba cerca de los \$150.000. Este era un salto sustantivo, pero si lo piensas en términos absolutos, un salario de \$150.000 o de \$250.000 es mínimo, es extremadamente poco, y ojalá pudiéramos pagar mucho más que eso. Sin embargo, remuneración justa tiene dos caras: el problema es que la gran mayoría de los trabajos en Chile no los dan las grandes empresas (que a lo mejor pueden pagar esa diferencia), sino que las Pymes. Éstas escasamente sobreviven y de pronto si les exigés que aumenten la remuneración dejan de existir. Entonces, si había un trabajo malo, ahora no hay ningún trabajo. Por esto, hay dos dimensiones: por un lado, la necesidad y requerimiento de la persona, y por otro, las posibilidades que tiene la empresa o la institución. ¿Cómo se resuelve esto? Insisto en que es un tema de reflexión. Si funcionara el principio de la gratuidad, los trabajadores se pondrían en el rol de la

empresa, y la empresa en el de los trabajadores. No pensarían en términos de “cuánto te puedo sacar a ti”, sino en “cuánto te puedo dar”, y el trabajador diría “¿hasta dónde es justo que te exija?”. Para esto, es necesario un tiempo de conversación, que no estamos para nada acostumbrados a dar y en el cual nos falta educarnos. Estoy sugiriendo que cada uno de los que participa en esta conversación debería tratar de entender las necesidades de uno y las posibilidades del otro, poniéndose sus propios límites y sin tratar de extraer el máximo del otro.