

Fundamentos Filosóficos y Socioeconómicos para un *Management Humanista* desde el legado del P. Juan Martín de Nicolás Cabo, S.I.

José Luis Fernández Fernández
Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – ICADE
Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE

Resumen

El presente capítulo se propone examinar los fundamentos filosófico-económicos que sustentan la obra teórica de Juan Martín de Nicolás, cuya aportación intelectual se sitúa en la confluencia de dos tradiciones fecundas: por un lado, los postulados del Pensamiento Social Cristiano en el ámbito económico; por otro, las contribuciones de Peter Drucker —amigo y maestro del autor— en el campo de las Ciencias de la Dirección. En este horizonte de diálogo y convergencia, adquiere pleno sentido su propuesta de un *Management* inspirado en el humanismo cristiano, concebido no solo como técnica de administración eficiente, sino como praxis orientada por la dimensión moral inherente a la empresa y a los procesos de gestión.

Una vez delimitada la tesis de partida y precisado el enfoque del capítulo, se procede a situar la figura de Juan Martín de Nicolás en su contexto vital e intelectual, aportando elementos biográficos y bibliográficos que permiten una comprensión más cabal de su trayectoria. Con este fin, se incorporan fuentes primarias —algunas inéditas— junto con la presentación de trabajos selectos cuya significación resulta particularmente relevante para los problemas aquí abordados.

El capítulo concluye subrayando la vigencia y actualidad de su legado intelectual, el cual ofrece claves de notable pertinencia para afrontar los desafíos del presente. Su pensamiento constituye, en efecto, un referente que interpela tanto al ámbito empresarial, llamado a conjugar competitividad y responsabilidad ética, como a la Academia, cuya misión formativa debería orientarse a la preparación de profesionales dotados de una visión integral de la gestión, arraigada en valores humanistas y abierta a la transformación social. En este doble plano —empresa y universidad—, la obra de Juan Martín de Nicolás se erige como estímulo, acicate y orientación para repensar la gestión en clave de servicio al bien común.

1. Introducción

El presente capítulo se enmarca en un libro-homenaje al P. Juan Martín de Nicolás Cabo, S.I., con ocasión del primer centenario de su nacimiento. El lector interesado podrá encontrar en la lectura de las distintas contribuciones, múltiples perspectivas, tanto sobre aspectos biográficos y personales, cuanto por lo que respecta a su legado institucional. Éste va a ser, precisamente, el punto en el que nos centraremos nosotros: en el del perdurable impacto de su actividad docente, investigadora y directiva en el ámbito universitario; y en la actividad profesional del *Management*: es decir, la gestión, administración y dirección de empresas y organizaciones. Por mi parte, quisiera

anticipar un aspecto que, aunque de índole personal, estimo que podría aportar información relevante de cara a la hermenéutica de las páginas que siguen.

Quien redacta y suscribe estas páginas lleva ya cincuenta años cumplidos vinculado, ininterrumpidamente y sin solución de continuidad, a la Universidad Pontificia Comillas. Primero, entre 1975 y 1990, como alumno y profesor de la Facultad de Filosofía y Letras, por la que obtuvo los grados de licenciado y de doctor. Y luego, desde el año 1990 hasta la actualidad, como profesor e investigador en ICADE; de cuya Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales es Profesor Ordinario, además de, entre otras cosas, haber puesto en marcha y dirigido durante 22 años largos la actual *Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial*.

Pues bien, cambiando a la primera persona del singular por unos párrafos, debo indicar que cuando me destinaron a ICADE en el otoño de aquel ya lejano año académico de 1990-1991, además de comprometerme con mis superiores a cursar los dos años del *Programa Máster en Administración y Dirección de Empresas* (MBA), recibía una consigna muy concreta y retadora para un, por entonces, joven docente: tendría que hacerme cargo de la asignatura de *Ética Empresarial*: una de las materias que impartía en ICADE el P. Juan Martín de Nicolás; al que yo venía a reemplazar debido a la imposibilidad en que él ya se encontraba para seguir impartiendo sus clases. Estaba aquejado de la enfermedad que, un par de meses más tarde, en diciembre de 1990, le habría de causar la muerte.

Yo no tuve ocasión de recibir directamente clases del P. Juan Martín de Nicolás, pero bebí de sus propias fuentes, mediante la lectura de muchos de sus trabajos y de los que habían configurado las suyas propias. Por lo demás, tuve entre mis profesores del MBA a algunos de sus alumnos más fieles y devotos. Desde entonces e incluso antes, he tenido también como maestros, mentores, colegas y compañeros de claustro, a algunos que también lo habían sido suyos, como miembros de la Compañía de Jesús. Tanto los unos como los otros impactaron en mi manera de situarme ante la actividad académica, muy en la línea que nos trazaron, entre otros, el P. Juan Martín de Nicolás.

Todos ello, en definitiva, compartían unos planteamientos de fondo; y, entre otras cosas, una sensibilidad respecto al rol de la empresa; al significado de la gestión como actividad profesional; y acerca de la necesidad de ubicar a la persona en el centro de los procesos socioeconómicos y organizativos. Y ello no tanto por pragmatismo, cuanto, sobre todo, como una vía adecuada para ayudar al hombre “*en la prosecución del fin para que es criado*” (Loyola, 1962, pág. 25). Esto es, para atender a una vocación de mayor trascendencia, cuyos objetivos últimos, desde la clave ignaciana, se inscriben, como el P. Juan Martín de Nicolás supo hacer y transmitirnos con su obra escrita y con su ejemplo de vida, por referencia a una Antropología Filosófica bien fundamentada. Desde esta *Weltanschauung*, supo proponer con creatividad un auténtico *Management Humanista* a la altura de las realidades del momento; y que constituye una propuesta de la que todavía hoy podemos seguir aprendiendo quienes investigamos y enseñamos en las *Business Schools* y en las facultades de Administración y Dirección de Empresas.

2. Objetivo y tesis de partida

En atención a la claridad expositiva y con el ánimo de aportar pistas de intelección, anticipando el alcance y el enfoque del presente capítulo, cabe indicar que lo vamos a componer por referencia a los tres parámetros que enmarcaron la labor intelectual y práctica del P. Juan Martín de Nicolás: la *Empresa*, el *Management* -los directivos

empresariales- y la *Universidad*. Y más en concreto: la empresa, como agente económico al servicio de la sociedad; la dirección profesional de la empresa, como condición de posibilidad para un desarrollo sostenible y un verdadero progreso social; y la institución universitaria, como formadora de profesionales competentes y comprometidos con el *Bien Común*.

El objetivo del capítulo consiste en la exposición de algunas de las claves filosófico-económicas que, a tono con las ideas del P. Martín de Nicolás delinearon la que constituye su contribución a lo que denominamos un *Management Humanista*, sensible a la *dimensión moral* de la empresa y la gestión. Se trata, en definitiva, de interpretar su obra y su legado, ofreciendo una lectura que ayude a conectar las raíces filosóficas y socioeconómicas de su pensamiento con los desafíos contemporáneos de la gestión. Por consiguiente, nuestra tesis de partida podría quedar formulada en los siguientes términos: “*El legado intelectual y práctico del Padre Juan Martín de Nicolás mantiene su vigencia en el día de hoy y puede seguir sirviendo de inspiración para actuar desde el presente con vistas a un rediseño estratégico, creativo e innovador, desde una interacción convergente, al servicio de la sociedad y del Bien Común, entre la Empresa, el Management y las Ciencias Empresariales del futuro*”.

3. Enfoque, alcance y aportación esperada

Una vez hemos dejado indicada la temática que vamos a abordar, señalemos cuál podría ser la perspectiva adecuada desde la que perfilar el enfoque y el alcance de estas reflexiones, al hilo de la obra del P. Martín de Nicolás.

La publicación de un libro-homenaje permite y aconseja una redacción fluida y flexible, a tono con la índole propia de este género literario. En todo caso, resulta imprescindible, como acabamos de hacer en el epígrafe anterior, declarar cuál sea el objetivo y la razón de ser del capítulo. En un epígrafe posterior daremos cuenta de las fuentes consultadas para su redacción, tanto de las publicadas cuanto, sobre todo, de las inéditas. Lo haremos con el ánimo de que, quien tenga interés en profundizar en alguno de los aspectos que emerjan al hilo de nuestra exposición, sepa a dónde acudir para ello.

Esta providencia, elemental en las monografía y artículos académicos, por lo que a este capítulo respecta, no sólo atiende a cumplir con el requisito básico de aportar la preceptiva sección bibliográfica, donde se detallan con precisión la literatura consultada y, sobre todo, las obras citadas expresamente en el cuerpo del texto; sino que, en nuestro caso, ello podría incluso constituir uno de los aspectos con el que más valor añadido pudiéramos estar aportando al conjunto del libro.

La razón para anticipar esta posibilidad radica en el hecho de que, como para elaborar el trabajo hubimos de solicitar permiso al director del Archivo Histórico de la Compañía de Jesús en Alcalá de Henares, P. Alfredo Verdoy Herranz, S.I, para acceder a una interesante serie de documentos, privados e inéditos, del P. Juan Martín de Nicolás; tras un cotejo sistemático y una atenta lectura, creemos estar en condiciones de afirmar que, con una aproximación más detenida a aquellas fuentes, de las que daremos cuenta con cierto detalle más adelante, se podrían abrir futuras e interesantes líneas de investigación: un trabajo que merecería la pena acometer, con el objetivo de abundar en la persona, la figura y el legado del P. Juan Martín de Nicolás Cabo, S.I., como referente en el que inspirarse para seguir poniendo la academia al servicio de la sociedad: en nuestro caso, como ya anticipamos, mediante la mejora de la dimensión económica, a través de una empresa sostenible; y desde una gestión de calidad técnica, éticamente

responsable y justa, que ponga a la persona en el centro de la actividad del *Management*.

4. Aspectos bio-bibliográficos y rasgos de personalidad de interés para comprender el legado del P. Juan Martín de Nicolás

Todo hombre, entre otras cosas, es hijo también de su tiempo; y las circunstancias externas en las que despliega su vida sirven de marco -que condiciona y limita, al tiempo que abre posibilidades y ofrece oportunidades- para desarrollar su vocación desde el peculiar contexto de cada uno.

Por consiguiente, sin ánimo de redundar por nuestra parte en anotaciones biográficas sí que consideramos oportuno resaltar, de una manera puramente enunciativa, ciertos hitos de su peripecia vital de nuestro protagonista que pueden aportar luz a la hermenéutica de su pensamiento respecto al rol de la Universidad, la Economía, la Empresa, el *Management*. Señalaremos algunos aspectos a los que habría que prestar atención por la relevancia que hubieron de acabar teniendo, tanto en la formación intelectual del P. Juan Martín de Nicolás; cuanto en la *praxis* desplegada en el marco del ICADE, una institución puntera en la España del momento, que sigue en la brecha, integrada en la Universidad Pontificia Comillas; y que, debiera seguir sintiéndose convocada a adaptar a las nuevas realidades el mensaje ético del P. Juan Martín de Nicolás, un verdadero factótum en la institución. El hecho de que una de las aulas señeras en la Facultad de Derecho-ICADE lleve rotulado su nombre es prueba elocuente del respeto que evoca su figura y del cariño con el que se le recuerda.

Los planteamientos del P. Martín de Nicolás respecto a la colaboración entre la universidad y la empresa para contribuir al bien de la sociedad brotan, por un lado, de su vocación religiosa y de una previa y acendrada sensibilidad hacia los asuntos sociales; y por otro lado, conectan con los estudios formales y las reflexiones que, al hilo de ellos, había ido llevando a efecto a lo largo de una privilegiada formación universitaria, con una envidiable mezcla de titulaciones eclesiásticas y civiles, tanto en España cuanto en el extranjero: Dublín, Nueva York y Minnesota.

Por lo demás, vale la pena resaltar algunos aspectos que, en línea con lo que acabamos de anticipar, sirven para comprender la génesis y la evolución de su pensamiento, al hilo de algunas circunstancias de su proceso vital. También habrá de resultar de interés dejar anotados ciertos rasgos de su personalidad. Algunos se deducen de sus escritos íntimos; otros los anotaremos a partir de cómo nos los transmiten quienes tuvieron la ocasión de conocerlo, bien como *compañeros* jesuitas, bien como amigos y, por supuesto, como alguno de los alumnos en los que su magisterio dejó una marca indeleble de la que continúan sintiéndose orgullosos¹.

¹ A este respecto, recuerdo mis conversaciones con algunos de sus alumnos. Pienso, por ejemplo, en Raúl Cuesta Valiente, uno de los que habían formado parte de las primeras promociones de ICADE. Durante mis años de Vicerrector de Relaciones Exteriores y Extensión Universitaria (2000-2003) de la Universidad Pontificia Comillas, entre cuyas competencias estaba la de la gestión de las relaciones con las distintas asociaciones de los antiguos alumnos, tuve ocasión de mantener, entre otros, con el responsable de la Asociación de los Antiguos Alumnos de ICADE, el mencionado Raúl Cuesta, una asidua y buena relación. De ella derivó un conocimiento y un mutuo respeto que, andando el tiempo, acabó cristalizando en amistad. Pues bien, siempre que Raúl Cuesta recordaba sus años de estudiante, mencionaba al P. Martín de Nicolás. Y, sobre todo, repetía una frase que, al parecer, aquél les solía citar en clase: “Por los comunes provechos, dejad

Remitimos, pues, al lector, al primer capítulo de este volumen, mientras señalamos algunos aspectos biográficos, sintetizando algunos de los hitos y comentando determinadas circunstancias personales que ayudan a comprender su actividad futura y su pensamiento sobre la necesidad de profesionalizar la gestión, inspirándose en lo que en el contexto norteamericano suponía el hecho del *Management*, asunto con el que habría de entrar en contacto en un momento crucial de su carrera; cuando ya nuestro protagonista había adquirido una madurez de pensamiento encomiable; disponía de un marco epistemológico muy elaborado; y mantenía una antropología filosófica y una concepción de la actividad económica orientadas al servicio del *Bien Común* y a la consecución del verdadero fin último de la vida humana. Sobre estos aspectos incidiremos de manera conclusiva en el epígrafe noveno de este capítulo.

4.1. Años de formación universitaria en el marco de la Compañía de Jesús

El P. Juan Martín de Nicolás nace en Quintanar de la Orden (Toledo) el día 5 de junio de 1925. Sufriendo los avatares de la Guerra Civil, librada entre 1936 y 1939, estudia el Bachillerato entre los años 1935 y 1943. En ese año obtiene el Grado de Bachiller en el Instituto San Isidro de Madrid. Se matricula en la universidad de al curso siguiente y durante los años que median desde entonces hasta 1947, estudia los cuatro primeros cursos de Derecho y obtendrá el Grado de Licenciado en el año 1956, tras el paréntesis vital que significó para él el hecho de haber entrado en religión. Porque, efectivamente, el 7 de septiembre del año 1947, con 22 años, ingresaba en la Compañía de Jesús, en Aranjuez, lugar donde estaba el noviciado de la entonces *Provincia de Toledo*, de la que, andando el tiempo, entre los años de 1975 y 1981, él mismo habría de desempeñar el cargo de Padre Provincial.

Al hilo de lo que va dicho en el párrafo anterior, procede incidir en unos datos biográficos de *Chani*, que así, por tal nombre, lo conocían sus compañeros y de esa manera se referían a él sus amigos más cercanos y de mayor confianza. Unos datos que habrían de singularizar a quien en un futuro cercano habría de ser conocido como el P. Juan Martín de Nicolás Cabo, S.I. Nos referimos al hecho de haber entrado en el noviciado con 22 años, cuando la edad media de ingreso solía estar en torno a los 18.

Esta circunstancia hubo de marcar la posterior vida del novicio *Chani*, quien ya acumulaba una mayor experiencia de la vida que la de sus compañeros de noviciado. Por un lado, ya era universitario, a punto de conseguir la licenciatura en Derecho; una persona que también había tenido una nada despreciable experiencia en la acción política; así como, un relevante período de formación militar.

En una de las carpetas contenidas en la Caja-1 del ARCHIVO-175, a la que tuvimos ocasión de acceder y que en un apartado posterior ubicaremos bajo el rubro de *I.2. Documentos personales. Eclesiásticos y S.J.*, queda anotado cómo nuestro autor había pertenecido a los *Jóvenes de Acción Católica*, desde el 2 de noviembre de 1941; cómo también había sido *Jefe de Grupo* del *Frente de Juventudes*, desde el 13 de mayo de 1943; *Sargento de Infantería* en 1945 y, desde el 22 de febrero de 1947, *Alférez de Complemento del Arma de Infantería* hasta el 31 de mayo del año 1950 en que, como religioso profeso, causaría baja.

No cabe duda de que sus superiores, cuando hubieron de considerar qué camino habría de ser el más adecuado para destinar a una persona que llegaba con el bagaje vital de aquel novicio, hubieron de identificar en la trayectoria anterior a su ingreso en la

los particulares”. Como diremos más adelante, se trata de unos versos de un poema de Gómez Manrique, poeta del S. XV, que el P. Martín de Nicolás adoptara como una suerte de consigna vital.

Compañía sugerentes pistas e indicaciones a las que atender para sacar el mejor partido a su experiencia y formación previa en la vida civil y en la militar. Dado que un casi Licenciado en Derecho, probablemente, habría de dar mayor juego si se le orientaba hacia un tipo de estudios que hacia otros; de forma implícita, al menos, con ello se le estaría encaminando por una determinada vía de cara al futuro, marcando así algunas referencias clave para su misión personal.

Tras las etapas de noviciado y juniorado, inicia el largo período de formación, habitual en la Compañía del momento, inspirada en el paradigma de la *Ratio Studiorum*. Se trató de un proceso que habría de acabar teniendo gran impacto en su vida, pues, al tiempo que iba conformando su dimensión espiritual y religiosa, se iba desarrollando en paralelo una forma de pensar y una manera de situarse ante la realidad que posteriormente hubieron de encontrar cauce en su obra escrita y, sobre todo, en su quehacer profesional.

Sintetizando su *Curriculum Vitae* formativo, hay que referirse, de una parte, a los estudios eclesiásticos y por otro, a los civiles. Con respecto a los primeros, tras los dos años de Estudios Humanísticos durante el tiempo que pasa en Aranjuez como novicio y junior; cursa tres años de Filosofía en Chamartín y obtiene el Grado de Licenciado en 1954. La Teología la cursa a continuación durante cuatro años, pero con una particularidad interesante: los dos primeros los cursos los estudia en la Facultad de Teología de Granada y los dos últimos, en Dublín. Es allí donde será ordenado sacerdote, el 31 de julio, día de San Ignacio, del año 1959. Al día siguiente, el 1º de agosto, *canta misa*, es decir: oficia su primera eucaristía. Clausura la Formación como jesuita, el curso 1960-1961 en San Jerónimo (Murcia); y pronuncia sus los últimos votos el 2 de febrero del año 1965.

Aunque son múltiples los comentarios que podríamos realizar al hilo de sus estudios eclesiásticos, nos limitaremos a indicar, por la trascendencia que ello habría de tener en un futuro cercano, lo siguiente: sus superiores decidieron enviar al *estudiante jesuita* Martín de Nicolás a que terminara sus estudios de Teología en Irlanda. Podrían haberlo destinado, por ejemplo, a Alemania: *Sankt Georgen*, en *Frankfurt am Main*, era destino habitual para muchos de los jóvenes jesuitas españoles del momento. Sobre todo, para los que iban orientados hacia estudios relacionados con la Filosofía o la Teología. Ahora bien, con buen criterio, sus superiores hubieron de decidir que no habría de ser el caso en el de alguien que disponía ya de un considerable bagaje en ciencia jurídica y en Economía, al que convenía orientar por otra senda académica, alineada con su trayectoria previa.

Por lo demás, la estancia en un país angloparlante exigía que el estudiante tuviera una suficiente competencia lingüística en inglés como para poder integrarse en la comunidad universitaria. Así, aunque el latín constituía la *lingua franca* para el estudio de la Filosofía y la Teología en aquellos tiempos, la experiencia que aquellos dos años en Irlanda hubieron de suponer de cara a consolidar la práctica de la lengua inglesa posibilitaría que, poco después, Martín de Nicolás estuviera en condiciones de ser admitido como alumno en la New York University. En esta institución cursó los estudios del *Master in Business Administration* -M. B. A.-: una opción poco habitual para un español de aquellos años.

Fue allí donde hubo de entrar en contacto con el profesor Peter Drucker, persona que tanto habría de significar de cara a la formación del ya por entonces Padre Martín de Nicolás, en el área del *Management*. Y que en buena medida marcaría de forma

indeleble, con su magisterio y la amistad que los uniría desde entonces, la trayectoria profesional de nuestro protagonista a lo largo de las siguientes décadas.

Junto al Máster, obtenido en el año 1963 en los EE. UU., los demás estudios civiles cursados por Juan Martín de Nicolás fueron los siguientes: la Licenciatura en Derecho, obtenida en la Universidad de Madrid en el año 1956; ese mismo año obtenía el Grado en Economía y Estudios Sociales por la Universidad de Deusto. Finalmente, el Grado de Doctor en Derecho lo recibiría en el año 1970 de parte de la, entonces única, Universidad de Madrid.

4.2. Actitud ante el estudio y su modo de estudiar

Como no podría haber sido de otra manera, el estudiante jesuita Juan Martín de Nicolás se tomó siempre muy en serio su período de formación. Sin pretender abundar en este asunto, consideramos de interés, por la elocuencia con que se nos manifiesta su actitud ante los estudios, traer a colación algunos comentarios manuscritos e inéditos a los que accedimos, investigando en el Archivo de Alcalá de la Compañía de Jesús. Con ello, daremos por concluido este apartado, aludiendo así a algunos de los rasgos de su personalidad a los que párrafos más arriba hacíamos mención.

A este respecto, el ya mencionado Archivo-175, Caja-1 Carpeta 1.2. “Documentos personales. Eclesiásticos y S, J.”, constituye una fuente imprescindible, de la que se desprende todo un plan de trabajo y en la que se revela una manera de ser propia de una persona verdaderamente sabia. Transcribimos a continuación algo de lo que en este punto consideramos de mayor interés. Naturalmente, absteniéndonos por el momento de llevar a efecto cualquier tipo de glosa o de comentario al respecto, tarea que aplazamos para otra sazón más oportuna.

Bajo el rótulo de “Estudios de Filosofía”, fechado el 3 de febrero de 1952, anota las siguientes reflexiones: “No se trata de buscarlo todo... yo tengo el problema solucionado... Voy a buscar explicación profunda de las cosas, convencido de que llegaré a pocas, pero con paz. En el método, no voy a dejar de lado el sentido común... Cierta escepticismo... conviene la independencia. Pero entregarme plenamente. Meditar mucho y profundamente. Quedarme con unos problemas fundamentales, míos, vividos, con la solución posible y con sus dificultades”.

En unas anotaciones posteriores, fechadas el 4 de junio de 1954, bajo el título de: “Mi manera de estudiar”, en la línea de la *Ratio Studiorum* donde se distingue entre la *Prelectio*, *Lectio* y *Repetitio*, escribe: “*Preleer* antes porque si no me da la experiencia que pierdo el tiempo. *En clase*, atención. Algunos apuntes: claros, esquemáticos. *Estudio*: Releer la tesis, sacar un resumen en castellano, esquema...” Reconoce a renglón seguido: “Me ha ayudado muchísimo el *repetir* con el Hno. Lozano” ...

Resultan también elocuentes en extremo sus notas de cuando se encontraba ya en Deusto empezando sus estudios de Economía. Se traza un plan de trabajo de acuerdo con sus intereses intelectuales en el que alude a las siguientes materias: “Teoría Económica... debe ser el eje de mis estudios. Sociología (Doctrina de la Iglesia) ... la segunda en importancia... Encíclicas papales. Contabilidad – Técnica Comercial – Estadística”.

Hacia el final de este capítulo, en el apartado noveno, nos habremos de referir a lo que a nuestro entender constituye la mejor síntesis que se podría haber realizado de su etapa formativa en Deusto. Nos referimos a dos artículos publicados en una revista académica, sumamente interesantes (Martín de Nicolás Cabo, S.J., 1956a; Martín de Nicolás Cabo, S. J., 1956b); y que, precisamente son los que nos van a aportar aquellas

claves filosófico-económicas que motivan este trabajo; y que sirvieron de enmarque tanto a su posterior labor teórica e investigadora -como profesor de *Business Management*, de Teoría de la Empresa y de Deontología Empresarial-, cuanto a su praxis profesional.

4.3. Algunos otros rasgos de su personalidad

El P. Martín de Nicolás, tras haber anotado el 10 de octubre de 1954, lo más arriba transcrito respecto a su disposición y plan de trabajo de cara a los estudios de Sociología y Economía, que se disponía a comenzar en la Universidad de Deusto, unas fechas más tarde, el 1º de noviembre de 1954, escribía lo siguiente: “Ayer, día 31. X, estuvimos en Vitoria. Visitamos el seminario. Voy a resumir mis impresiones sobre ellos: a) Necesidad de ESTUDIO: junto a los apóstoles de la acción social hace falta el hombre de estudio profundo, reposado y amplio. b) Evidente deseo de colaboración. Ellos más lanzados, nosotros con el freno de la obediencia. Sería difícil llegar a acuerdos concretos, pero hay que caminar ‘reconociéndonos’. c) Necesidad de una gran HUMILDAD con nuestra actitud... d) Me encuentro un poco ESCÉPTICO: desconfío mucho de todo lo humano. Pero hay que hacerlo”.

Meses después, el 20 de junio de 1955, en el Cuaderno IX, en una página que titula “COLABORACIÓN”, escribe lo siguiente: “1. Necesaria. Estoy convencido. Coordinación de fuerzas para un enfoque apostólico... la integración en Cristo de ‘lo social’. 2. Difícil. Estoy convencido y los siento vitalmente... la formación “personal” del jesuita nos lo hace más difícil. Reflexión y personalidad hacen de nosotros “Cabezas”. La obediencia logra “unificación” pero quizás pocas veces intercambio espontáneo. Sin embargo, puede ser muy valiosa la colaboración de personas autónomas con diversidad de pareceres y voluntad de trabajo común. 3. Todo ello requiere tácticas: a) Hay que vencer lo espontáneo. Dificultad de ver lo bueno en las iniciativas ajenas. Deseo de “llevar la suya adelante”. b) Visión reflexiva. Los trabajos de colaboración se deben pensar con paz. La oración y la reflexión como guías. Proponer y dejar para después. Estudio sereno y método de decisiones. c) Discusión pacífica. Cortar radicalmente y aplazar cuando hay apasionamiento. Votación sinceramente acogida. d) Pedir a Dios la auténtica virtud de la obediencia. 3. Mi actitud. Dificultad: amor propio y suspicacia: deseo de figurar yo sólo y horror al anonimato. Facilidad; Prontitud para decir que sí. Acoger las cosas con calor. Ver lo bueno. Necesito: Más tranquilidad reflexiva. Evitar las actitudes sentimentales y preconcebidas. Pedir tiempo para pensar las cosas. Tragarme la nulidad y la vida escondida en CRISTO. Ser muy sincero con las cosas que emprendo con posibilidad de resolución. Fomentar la confianza en los demás. No sucumbir ante la idea de “que no se puede”. Caridad, humildad y prudencia y algo se hará”.

Tras la transcripción que acabamos de realizar de las anteriores reflexiones, pensamos que, al hilo de ellas, pudieran ir quedando perfiladas algunas características de su brillante personalidad, tanto por lo que respecta a ciertos rasgos psicológicos cuanto, sobre todo, por lo que apunta a las virtudes que configuraron su carácter moral.

Con el ánimo de aportar, si no más información al menos algunas nuevas pistas al respecto y rescatando la indicación que ya dejábamos anticipada respecto a un poema de Gómez Manrique, estimamos procedente rescatar alguna de las valoraciones que uno de sus compañeros y colega nuestro en ICADE, el P. Antonio Arroyo Martínez, S. J., hacía de él con ocasión de un acto académico celebrado en su homenaje: evento al que, por lo demás, hacemos referencia en distintos apartados de este capítulo (Arroyo Rodríguez, s. f. (¿1992?)).

Comenzaba su intervención el P. Arroyo refiriéndose a lo que acabaría figurando como lema en el inicio de las páginas que recogen sus palabras de aquel día: “Por los comunes provechos, dejad los particulares”. Como ya dejamos dicho más arriba en una nota a pie de página, aquel poema probablemente debía de haber formado parte del repertorio habitual del Profesor Martín de Nicolás a la hora de impartir sus clases. Puesto que, de hecho, cuando menos aquellos dos versos seguían vivos y presentes como consigna de actuación, siempre que resultaba pertinente, en la memoria de sus alumnos: al menos de algunos de los más representativos y conspicuos.

El poema en cuestión, cuya autoría, como hemos dicho páginas atrás, corresponde a Gómez Manrique (1413-1491), en su día alcalde del alcázar de Toledo y sobrino del excepcional vate de la lengua castellana, Jorge Manrique, dice así:

Nobles, discretos varones
Que gobernáis a Toledo:
En aquestos escalones
Dejad vuestras ambiciones,
Codicias, amor y miedo;
Por los comunes provechos
Dejad los particulares;
Y pues os hizo Dios pilares
De tan altísimos techos
Estad firmes y derechos

Al parecer, según cuenta Arroyo, este poema, que figura escrito en mármol en el Ayuntamiento de Toledo dirigido a los concejales, lo enmarcó el P. Juan Martín de Nicolás y lo colocó en la puerta de su despacho cuando era, precisamente, Provincial de la Provincia jesuítica de Toledo. Lo hizo, jugando con el doble sentido de la palabra Toledo, probablemente, en línea con el proverbial sentido del humor que lo caracterizaba. Esto nos lo aseguraron muchos de nuestros interlocutores de forma recurrente, cada vez que se ofrecía la ocasión. Una manera de ser que, incluso, “ha dado lugar a infinidad de anécdotas” (Arroyo Rodríguez, s. f. (¿1992?), pg. 33).

En todo caso, continúa afirmando el Padre Arroyo, tanto durante el tiempo de su provincialato, como antes y después de ello, el P. Juan Martín de Nicolás supo posponer su propio bienestar al de sus compañeros; y gobernar con una sabiduría y liberalidad encomiables; mostrando siempre una explícita compasión por los desfavorecidos.

El P. Arroyo concluye su elogio de nuestro protagonista con las siguientes frases; “Martín de Nicolás, personalidad compleja en la que confluían culturas tan variadas como la manchega y la anglosajona, estaba abierto a cualquier valor humano, desde los presidentes protestantes de la nación norteamericana hasta los pobres moriscos expulsados de Quintanar de la Orden el año 1610 y que se alimentaron básicamente con uvas pasas hasta que se embarcaron en los galeones que habían de llevarles desde Alicante hasta el Argel del destierro” (*Ibidem*).

Cerramos este subepígrafe citando la frase con la que hace lo propio su compañero, el Padre Antonio Arroyo: “Resumiendo, *Chani* fue todo un caballero, ecuménico, moderno, culto, desinteresado para él, bueno y práctico para los demás; en palabras de Arrupe, un hombre-para-los-demás” (Arroyo Rodríguez, s. f. (¿1992?), pg. 34).

5. Contexto y claves para una hermenéutica de la obra del P. Juan Martín de Nicolás

Tal como dijimos, el propósito que nos guía en este capítulo es el de explorar y poner en valor aquellos principios doctrinales que sustentan y enmarcan el concepto teórico-práctico que el P. Juan Martín de Nicolás fue perfilando respecto al *bien intrínseco* que la actividad profesional del *Management* representa en la gestión de las empresas, como agentes privilegiados de la dinámica económica de la vida social.

Las claves filosófico-económicas que sustentan su visión podemos perfilarlas por referencia a los siguientes tres polos: una honda formación humanística y filosófica, adquirida a la sombra de la metodología de la *Ratio Studiorum*; su formación jurídica y su titulación en Economía y Sociología, disciplinas que integra en la rica tradición de la *Doctrina Social de la Iglesia*; y el pensamiento administrativo de *Peter Drucker*.

Las dos primeras referencias resultaban evidentes. Por lo demás, la filiación *druckeriana* la reconocía de forma expresa el P. Martín de Nicolás, cuando hacía su presentación a los estudiantes al principio de curso. En tal circunstancia, recuerda López franco, “solía decir que esta vertiente intelectual suya estaba marcada por dos impactos: el conocimiento de la persona y de la obra del Profesor Peter Drucker y el conocimiento de la cultura, la economía y la empresa japonesa². Quienes, como alumnos, discípulos o simples lectores, le disfrutamos sabemos hasta qué punto tal afirmación era cierta” (López Franco, s. f. (1992), pg. 25-26).

A la obra de Peter Drucker habremos de hacer breve referencia en el epígrafe siguiente, tanto por el impacto en las ciencias del *Management*, cuanto por la influencia intelectual que ejerció sobre nuestro protagonista. Una influencia, acrisolada mediante la estrecha relación personal y la amistad que se profesaron el uno al otro desde que, entraron en contacto -uno desde el rol de profesor y el otro como discípulo-, en el tiempo en el que el P. Martín de Nicolás cursaba sus estudios del *Master in Business Administration*³.

Pues bien, desde las tres fuentes a que acabamos de hacer referencia es desde donde se comprende y a partir de las que encuentra fundamento la intensa actividad académica e institucional con la que el P. Juan Martín de Nicolás pudo contribuir al desarrollo de los estudios de *Management* en la España de finales de los años cincuenta, durante la década de los sesenta y en los primeros compases de la de los setenta. El momento era especialmente propicio para ello.

² Esta querencia que Juan Martín de Nicolás tuvo por conocer a fondo el modelo de la empresa japonesa -de que tanto prestigio gozaba en todo el mundo occidental desde los años cincuenta hasta, por lo menos, los últimos años ochenta o primeros de los noventa-, queda palmaria en una carta suya del 12 de febrero de 1982. Tuvimos ocasión de acceder a ella en el Archivo-177, Caja-3. La dirige al P. José María de Vera, S.J. y con ello, como profesor de “Business Management, que es mi especialidad” buscaba explorar la posibilidad de viajar a la Sophia University de Japón los meses sabáticos de que iba a disponer, una vez hubiera concluido su etapa dedicada al provincialato de la provincia jesuita de Toledo.

³ A este respecto, el profesor José López Franco, cuando se refiere a la relación de amistad que mantuvieron entre sí escribe: “En un encuentro al que he asistido la semana pasada en Madrid, personas ajenas a nuestra Universidad y muy allegadas a Peter Drucker me confirmaban este extremo y en términos muy laudatorios para el Profesor Martín de Nicolás”. Como nota al pie, añadida, probablemente tras la lectura del texto en el Acto Académico, leemos: “Justo al día siguiente de ser leída esta comunicación en el Acto Académico... recibo una carta del Profesor Drucker en la que me comunica cuánto lamenta la muerte de ‘su antiguo discípulo y viejo amigo’, Juan Martín de Nicolás, a quien, textualmente dice, ‘echaré mucho de menos’“(López Franco, s. f. (¿1992?), pg. 25).

Tras el hito que había representado el *Decreto-Ley 10/1959 de 21 de julio, de ordenación económica*; y la subsiguiente puesta en marcha del *Plan de Estabilización*, se empezó a implementar una estrategia político-económica de gran calado. Concretada en los *Planes de Desarrollo Económico y Social* que se pusieron en marcha en España a lo largo de los años 60 y principios de los 70, entre otras cosas, quedaba patente la oportunidad que había para contribuir desde las instituciones universitarias a elevar la calidad administrativa de las empresas, llamadas a convertirse en agentes clave del crecimiento económico en el marco del proceso de desarrollo que se pretendía alcanzar.

Son varias las fuentes que el lector interesado debería consultar para hacerse cargo, de primera mano, del modo cómo el P. Martín de Nicolás insistía en lo oportuna y necesaria que resultaba implantar en la universidad española los estudios de Ciencias Empresariales. Con ello se ampliaría el elenco de disciplinas y áreas de conocimiento de lo que entonces conformaban los estudios de Ciencias Económicas.

El P. Martín de Nicolás afirmaba que se trataba de unos saberes a los que, por más que abordaban con solvencia asuntos macroeconómicos, les faltaba una atención especializada a la Empresa y al *Management*: “El estudio de los objetivos y de las materias que se incluyen en la Carrera de Dirección de Empresas nos lleva a la conclusión de que en España es necesario un tipo de carrera completamente nuevo” (Martín de Nicolás Cabo, 1966, pág. 9).

Tan reiterada tesis brotaba de un doble axioma desde el que estructuraría toda su labor. Por un lado, estaba convencido de que la Administración de Empresas había dejado de ser simplemente un arte empírico y necesitaba convertirse en una verdadera profesión científico-técnica, con un saber riguroso y específico. De otra parte, estaba igualmente seguro de que, ante la coyuntura económica y las aspiraciones políticas del momento, era necesario contribuir a la reforma de la Empresa, como institución clave para el progreso social.

Los escritos más significativos de Martín de Nicolás en este punto; y que, a nuestro entender, constituyen su *literatura principal* en Teoría de Empresa, son los siguientes: *La carrera de Dirección y Administración de Empresas* (1966); “Ideología para una reforma de la empresa” (Martín de Nicolás Cabo, S. J., 1969a); y *La formación universitaria para la Empresa. El libro blanco de los estudios empresariales a nivel universitario* (Martín de Nicolás Cabo, 1969b).

Según afirmaba, apoyándose en solventes estudios y en sus propias reflexiones, el *corpus* teórico de la disciplina de la Administración de Empresas estaba ya sólidamente estructurado y gozaba de una entidad académica más que suficiente como para convertirse en grado universitario, Y ello, tanto por lo que se refería a la dimensión docente; cuanto por lo que cabía esperar de las sugerentes líneas de investigación que ya se estaban llevando a efecto. A saber: los aludidos trabajos para *una reforma de la empresa*; a partir de la que se pudiera conseguir una mayor eficiencia económica, que sirviera como condición de posibilidad para un verdadero desarrollo social y político, a tono con las expectativas y posibilidades del momento. Su tesis doctoral en Derecho le llevó a investigar a fondo sobre el tema de *la socialización de la pequeña empresa* (Martín de Nicolás Cabo, 1970). Aunque este trabajo merecería una cierta glosa y algunos comentarios respecto a su tenor y enfoque, con el ánimo de no apartarnos de nuestro objetivo principal, nos contentamos con la mera referencia bibliográfica que acabamos de realizar; y que va destinada a señalar una posible línea investigación futura.

En todo caso, mediante la implantación en el currículum de las Ciencias Económicas que la universidad española cultivaba en aquellos tiempos de la oferta formativa de los estudios de Administración de Empresas que él promovía y de los que fue principal adalid e impulsor, se derivó una mejora académica e institucional objetiva. López Franco insiste en este punto: “Su constante preocupación y la aportación de su trabajo estuvieron siempre dirigidas a la formación universitaria y profesional de hombres que, con visión generalista, mente abierta y solvencia técnica, pudieran encarar los retos que la evolución del desarrollo económico iría planteando en nuestro país” (López Franco, s. f. (1992), pg. 24).

Con ello, al propio tiempo, se estaba dando carta de entrada y reconocimiento de su estatus profesional en la España del momento a la figura del *Manager*: aquella persona cuya misión era la de administrar y dirigir empresas, no ya de una manera intuitiva y empírica, sino tras un sistemático y bien diseñado proceso de formación teórico-práctica a nivel universitario. Fue éste un aspecto clave en su propuesta educativa; y en consecuencia, procede rescatar la valoración que uno de sus discípulos nos transmite: “El profesor Martín de Nicolás aporta su preocupación por la empresa y su fe en la misma como institución central en la configuración de un nuevo mundo que, incontenible, comienza a emerger al comienzo de los años sesenta” (López Franco, s. f. (¿1992?) pg. 21).

La hermenéutica a que hacemos referencia en el enunciado de este epígrafe conecta con una suerte de hipótesis, más o menos explicitada, pero asumida como punto de partida: que, mediante una gestión empresarial de mayor calidad, llevada a efecto por parte de una hornada de directivos de nuevo cuño, más competentes y mejor formados en el proceso directivo, las empresas se habrían de ir dotando de una mayor eficiencia. Y con ello, estas organizaciones se encontrarían en una situación más propicia para contribuir desde su peculiar idiosincrasia, no sólo al crecimiento del Producto Interior Bruto, sino también -y sobre todo- a un desarrollo social lo más íntegro y humano posible.

En resumidas cuentas, la visión del Profesor Juan Martín de Nicolás, especializado en *Economía de la Empresa*, aportó un nuevo y más rico punto de vista que el usual por entonces, al haber centrado el interés en el análisis del proceso directivo, como tal; y de los aspectos filosóficos implicados en la planificación, la organización y el control. Esta aproximación, novedosa en la universidad española del momento, quedaba perfectamente recogida, en apretada síntesis, en las páginas de su libro *La formación universitaria para la empresa* (Martín de Nicolás Cabo, 1969 b). Por lo que a la docencia de dichos aspectos se refiere, el citado López Franco no duda al valorar su magisterio: “Para esta aportación, de carácter científico, hubiera sido difícil encontrar un hombre intelectualmente mejor equipado que él en el contexto de la universidad española de los años sesenta” (López Franco, s. f. (1992)).

6. Fuentes inéditas consultadas en el Archivo Histórico de la Compañía de Jesús de Alcalá de Henares

Como ya quedó anticipado más arriba, con vistas a documentarnos en fuentes primarias para redactar este escrito, tuvimos la suerte de encontrar acceso a los documentos que se conservan en el Archivo Histórico de la Compañía de Jesús en Alcalá de Henares relativos al P. Juan Martín de Nicolás. Con la inestimable ayuda de su director, el ya mencionado P. Alfredo Verdoy, tras el cotejo inicial de los archivos, pudimos llevar a efecto un primer acercamiento a lo que constituye un valioso y fecundo hontanar a partir del que, sin duda, cabe identificar futuras líneas de investigación.

Como primera medida para ello, además de dejar reiterado nuestro convencimiento de que una tal labor investigadora merece ser acometida; en este epígrafe vamos a dar somera relación de los materiales en los que nosotros investigamos durante la pasada primavera.

A los documentos que se custodian en Alcalá de Henares correspondientes al P. Juan Martín de Nicolás se accede cotejando cinco archivos, numerados de 175 al 179, en los que vienen organizados por referencia a los rubros que transcribimos a continuación:

- **ARCHIVO 175**
J. M. de Nicolás
Documentos y escritos personales
PER 2472
- **ARCHIVO 176**
J. M. de Nicolás
Estudiante. Bachillerato. Derecho. Juniorado. Filosofado. Teologado
PER 2473
- **ARCHIVO 177**
J. M. de Nicolás
Última enfermedad. Médicos. Correspondencia. Enfermedad y Necrológicas. Correspondencia general
PER 2474
- **ARCHIVO 178**
J. M. de Nicolás
*Fichas Filosofía (Filosofado S. J.)
Fichas Doctrina Social y Empresa*
PER 2475
- **ARCHIVO 179**
J. M. de Nicolás
*Fichero de temas varios
Fichas de autores y Management*
PER 2476

Al objeto de aportar más información respecto a estas fuentes inéditas a partir de las cuales se pueda continuar investigando sobre la vida, la obra y el legado del P. Juan Martín de Nicolás, ofrecemos de manera sucinta una suerte de índice del contenido de los tres primeros archivos; naturalmente, sin pretender siquiera entrar en detalle respecto a ninguno de los sugerentes aspectos que se indican.

ARCHIVO 175 – Caja 1

Documentos y escritos personales

- 1.1. C.V. Fechas de charlas y escritos
- 1.2. Documentos personales, eclesiásticos y S. J.
- 1.3. Documentos civiles, no de estudios
- 1.4. Documentos personales de estudios (Ver calificaciones en Caja 2, estudiante)
- 1.5. Poesías, Exámenes prácticos, Diarios, Apuntes espirituales, Intenciones misas
- 1.6. Testamento hológrafo. Autorización paterna. Cesión S. I. a la familia
- 1.7. Direcciones, agendas y listas
- 1.8. Recordatorios de su Primera Misa y últimos votos
- 1.9. “Taller” dibujos de sus artesanías

ARCHIVO 176 – Caja 2

Estudiante. Bachillerato. Derecho. Juniorado. Filosofado. Teologado

2.1. Bachillerato. Licenciatura y doctorado en Derecho. Matrículas y calificaciones.

2,2, Juniorado. Fichas. Apuntes, Sermones.

2,3, Filosofado S, J. Cuadernos con apuntes de asignaturas. Otros apuntes

2.4. Teología. Efemérides de Teologados de Granada y Dublín. Programas. Apuntes sobre asignaturas y textos. Estudio sobre Cullman. Curso en el *Institut of Catholic Sociology, Dublin*

ARCHIVO 177 – Caja 3

Última enfermedad. Médicos. Correspondencia. Enfermedad y Necrológicas. Correspondencia general

3.1. Última enfermedad. Informes médicos. Artículos, notas necrológicas, correspondencia

3.2. Cartas suyas, copias

3.3. Cartas familia

3.4. Cartas Superiores S. J.

3.5. Cartas S. J., no Superiores

3. 6. Cartas Leandro

3.7. Otras cartas

3.8. Recordatorios, Esquelas, Tarjetas visita

La **Caja 4** y la **Caja 5** resultan en sí mismas elocuentes con sólo el título que las rotula: **ARCHIVO 178** - *Fichas Filosofía (Filosofado S. J.) - Fichas Doctrina Social y Empresa;* y **ARCHIVO 179** - *Fichero de temas varios - Fichas de autores y Management.*

Por consiguiente, no tendría sentido detallar siquiera la lista de los subapartados temáticos en los que se ubican las fichas que el P. Martín de Nicolás iba realizado al hilo de sus lecturas. Por supuesto, un análisis minucioso habría de resultar muy pertinente a la hora de conocer en detalle las fuentes de su pensamiento; sobre todo, en el área del *Management* y de las de las Ciencias de la Empresa en general.

En todo caso, aunque no resulte oportuno abundar ahora en este aspecto, anticipando algo de lo que habremos de indicar en el apartado siguiente, resulta oportuno señalar cómo en el subapartado segundo de la **Caja 5** - *Fichas de Autores y Management* sobresalen las tarjetas bibliográficas en las que se recogen las publicaciones de Philipe de Woot y sobre todo, aquellas que hacen lo propio con referencia a las obras de Peter Drucker, su amigo y maestro, a quien debe nuestro protagonista buena parte de las intuiciones a partir de las cuales fue elaborando su propia concepción del *Management* y del papel de la empresa en la España del momento.

Por lo demás, tampoco es éste el momento ni el lugar para presentar de manera detallada cada uno de los elementos que se conservan en las subcarpetas de que acabamos de ofrecer relación. Mucho menos para entrar a fondo a enmarcarlos, llevar a efecto una exposición sistemática de ellos, ni por supuesto para comentarlos como sería deseable. Tal labor queda aplazada, a la espera de oportunidad más propicia.

7. El papel central desempeñado por Peter Drucker, su maestro y amigo

Supuesto lo que va indicado en los apartados anteriores, estamos ya en condiciones de avanzar con la presentación de las claves epistemológicas -tanto las económico-administrativas cuanto las filosófico-morales- desde las que identificar las ideas-base que impulsaron, dieron vida y siguen dotando de sentido a las propuestas que el P. Juan

Martín de Nicolás fue elaborando desde la *academia* respecto al papel que la *Empresa* y el *Management* podrían desempeñar al servicio del *Bien Común*.

Sus planteamientos a este respecto brotan, como ya indicábamos, por un lado, de su vocación religiosa y de una previa y acendrada sensibilidad hacia los asuntos sociales; por otro lado, conectan con los estudios formales y las reflexiones que al hilo de ellos había ido llevando a efecto a lo largo de una privilegiada formación universitaria, tanto en España cuanto en el extranjero: especialmente en Dublín, en Nueva York y en Minnesota. Por lo demás, la tarea específica del *Management* y su peculiar propósito, su *bien intrínseco*, se alinean y conectan con las tesis centrales de Peter Drucker.

Peter Drucker (1909-2005) es ampliamente reconocido como el padre fundador de los estudios de *Management* y de la Ciencia de la Administración moderna, al haber transformado la teoría y la praxis de la gestión empresarial desde conceptos tales como, por citar los más renombrados como pilares estratégicos: la *Dirección por Objetivos*, la *Descentralización* o la *Innovación*. No es tampoco éste el lugar para hacer una presentación minuciosa de la obra de Peter Drucker, autor de más de una treintena larga de libros de su exclusiva autoría, aparte de múltiples otras colaboraciones en libros colectivos, así como también de un largo listado de artículos, unos de corte académico y otros de alta divulgación, dirigidos a economistas, políticos y, sobre todo, a los profesionales del *Management*.

Por lo demás, entre los premios y galardones recibidos a lo largo de su exitosa y larga carrera, cabe destacar la *Presidential Medal of Freedom*, que le concedió en 2002 el entonces presidente George W. Bush, como reconocimiento al papel desempeñado a través de su labor intelectual, a favor de una sociedad más libre, justa y desarrollada. Sabido es, por lo demás, que dicho galardón, la *Medalla de la Libertad*, constituye el máximo galardón civil que se concede en los EE. UU.

Peter Drucker, nacido en Viena y educado en Australia e Inglaterra, desde el año 1929 trabajó como economista y corresponsal periodístico en el extranjero para un banco de Londres. En el año 1937 fija su residencia en los Estados Unidos, primero como economista empleado de un grupo de bancos y compañías de seguros británicas; y posteriormente como consultor en asuntos de *Management* para algunas grandes compañías.

En paralelo, Drucker empezó a desarrollar una fecunda e impactante carrera académica, primero como docente de la materia de *Politics and Philosophy* en el Bennington College; después, durante más de veinte años, como profesor de *Management* en la Graduate Business School, de la Universidad de Nueva York; lugar en el que nuestro protagonista, el P. Martín de Nicolás, tomó primer contacto con él. Finalmente, desde el año 1971 al 2002, ejerció el papel de *Clarke Professor of Social Sciences* en la Claremont Graduate School, en California.

Para quien esté interesado en abundar en este aspecto, remitimos, como en una primera aproximación, al interesante estudio que Guido Stein publicaba a finales de los años 90, bajo el título de: *El Arte de Gobernar según Peter Drucker* (Stein, 1999). En esta obra, el profesor Stein, tras un enmarque general de la figura de Peter Drucker, al que califica como “profeta del *Management* contemporáneo” (Stein, 1999, pgs. 76-86), estructura su estudio por referencia a los que, sin duda, constituyen los ejes clave del pensamiento *druckeriano*; por lo demás, no sólo compartidos, sino también suscritos por parte del P. Juan Martín de Nicolás. A saber: la *Teoría de la Sociedad*; la *Teoría de la Corporación*, y la *Teoría del Management*.

El enfoque humanista y la visión integral de las empresas como comunidades humanas y no tan sólo como simples estructuras productivas, convirtieron a Peter Drucker en una figura esencial en el pensamiento gerencial contemporáneo; y, como decimos, una fuente de inspiración constante para Juan Martín de Nicolás, toda vez que los planteamientos de Drucker conectaban de forma natural con el paradigma teórico-práctico al que ya aludimos y en el que se inserta el propio P. Martín de Nicolás. A título ilustrativo, pensemos en cómo, por ejemplo, la Doctrina Social de la Iglesia se refiere a la empresa en varios de sus documentos clave, ante todo, como una “comunidad de personas”. El alineamiento de estas dos fuentes entre sí es patente y en la obra del P. Martín de Nicolás, se refuerzan la una a la otra, en sinergia creativa.

Entre los trabajos de Peter Drucker a los que Juan Martín de Nicolás tuvo acceso, recoge entre sus fichas de lectura y que contribuyeron a conformar su propia manera de entender el trabajo directivo y el papel de la empresa en la sociedad, cabe hacer referencia a los siguientes: *The End of Economic Man* (Drucker, 1939), donde analiza las causas del fascismo y propone un nuevo orden económico y social; *Concept of Corporation* (Drucker, 1946), estudio pionero sobre la empresa general Motors, en el que introduce la idea de la descentralización y de la estructura multidivisional como forma organizativa; *The Practice of Management* (Drucker, 1954), obra que algunos no dudan en calificar como la auténtica “Biblia” de la gestión empresarial, en la que se introduce el tema de la dirección por objetivos; *The Landmarks of Tomorrow* (Drucker, 1957), donde introduce el concepto de “trabajador del conocimiento” que tanto juego habría de dar en décadas posteriores; *Managing for Results* (Drucker, 1964), obra en la que plantea el desarrollo de estrategias de negocio centradas en la eficacia y el rendimiento; *The Effective Executive* (Drucker, 1967), en la que subraya la importancia de la productividad personal y de una toma de decisiones eficaz; *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society* (Drucker, 1969), trabajo en el que analiza las transformaciones sociales, tecnológicas y económicas que configuran la que denomina “sociedad del conocimiento”; *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Drucker, 1974), una obra integral sobre la función directiva en las empresas y organizaciones; *Adventures of a Bystander* (Drucker, 1979), obra autobiográfica que ofrece una mirada personal sobre su vida y pensamiento; *Innovation and Entrepreneurship. Practices and Principles* (Drucker, 1985), donde aborda el estudio de cómo fomentar la innovación en las empresas y organizaciones.

Como última referencia en este apretado repertorio bibliográfico de las obras de Drucker que el P. Martín de Nicolás, a buen seguro, hubo de leer a fondo, anotamos una que fue publicada meses antes de que falleciera pero que, probablemente habría tenido ocasión de leer. Nos referimos a *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View* (Drucker, 1989).

Tal vez como síntesis del pensamiento de Peter Drucker, elaborada por él mismo, puedan servir algunas líneas de los párrafos iniciales que redactó a modo de exordio y comentario prologal para el libro de Stein (Stein, 1999). En aquella circunstancia, tras dar las gracias al autor por haber escrito un libro “tan profundo y académico” y por haber tenido la gentileza de pedirle su opinión acerca del mismo, reconoce que le habían causado gran impresión sobre todo dos de los temas que recorren el libro como hilo conductor: “El primero es que usted ve claramente que *teoría y práctica* son para mí inseparables” (Stein, 1999, Pg. I), puesto que, continúa diciendo, “El *Management* no es una ciencia del modo en que lo son las Matemáticas o la Física. Es una práctica, y quizá una disciplina parecida a la Medicina, al Sacerdocio, al Derecho. En ellas, la buena práctica es únicamente la que está basada en una buena teoría; y la buena teoría es

únicamente la que está convalidada por una abuena práctica” (*Ibidem*). Reconoce que él ha sido siempre ambas cosas, un teórico y un práctico.

Como segundo punto destacable en la sistematización que Guido Stein realiza de la obra de Drucker, señala éste el hecho de que aquél acierta al reconocer con claridad “algo que he estado predicando durante más de cuarenta años: *Management* no es *Business Management*; es el órgano rector y la función decisiva de toda institución social moderna (Stein, 1999, *Ibidem*). Tras indicar cómo no todo en su carrera había sido siempre tan atinado como el estudio de Stein da a entender –“me he equivocado tantas veces como he acertado”, escribe-, consciente como dice ser de los errores que ha cometido también a lo largo de su carrera y de asumirlos como ocasión de su propio aprendizaje, confía en que este estudio ayude a los directivos españoles en su trabajo y que continúe fomentando la disciplina del *Management*.

Es razonable pensar que cuando Peter Drucker redactaba estas líneas, pudiera estar recordando a su amigo y discípulo, Juan Martín de Nicolás, tal vez el primer impulsor de la disciplina en España; quien había dejado un sustancioso legado intelectual y operativo desde su magisterio.

8. Literatura principal analizada: selección y breve glosa

En un apartado anterior ya dejamos anticipados los títulos de algunas de las fuentes a las que el lector interesado debería acceder para hacerse cargo de un supuesto intelectual clave en el pensamiento de Martín de Nicolás: aquella especie de axioma respecto a la necesidad de implantar en España los estudios de Ciencias Empresariales.

En este apartado daremos una brevísima pincelada de aquella *literatura principal*, a la que ya hemos venido haciendo referencia y que volvemos a enumerar: *La carrera de Dirección y Administración de Empresas* (1966); “Ideología para una reforma de la empresa” (Martín de Nicolás Cabo, S. J., 1969a); *La formación universitaria para la Empresa. El libro blanco de los estudios empresariales a nivel universitario* (Martín de Nicolás Cabo, 1969b); y *La Socialización de la Pequeña Empresa* (Martín de Nicolás Cabo, 1970). Por el interés teórico del segundo de los trabajos referenciados –“Ideología para una reforma de la empresa” (Martín de Nicolás Cabo, S. J., 1969a)- nos detendremos en él de una manera más pormenorizada. De los otros tres no podemos sino limitarnos a dar una somera descripción bibliográfica, sin entrar a exponer su contenido.

Debemos también hacer mención a otros escritos, de un tono más divulgativo, destinados a una audiencia menos especializada, pero que, alineado con sus trabajos académicos, contribuyeron a generar un estado de opinión favorable a su planteamientos económicos y empresariales. Tales son, por caso, los 94 artículos de opinión sobre problemas empresariales y económicos publicados en el diario madrileño *Ya* a lo largo de su carrera. Tal vez una de sus últimas colaboraciones la constituyan tres artículos sobre “los católicos y la Economía de USA”, que le hacía llegar al director del periódico, Ramón Pi, acompañados de una carta fechada el 23 de enero de 1987 (Archivo 177 , “Correspondencia general”).

8.1. La carrera de Dirección y Administración de Empresas

El primero de los trabajos dedicados a este tema, desde una perspectiva temporal, en el que anticipa ideas que habrían de conocer más detallado análisis en años posteriores, lo constituye un breve pero denso documento que lleva por título: *La carrera de Dirección*

y *Administración de Empresas* (1966). Se trata de un informe de su autoría, inédito y fechado en diciembre del año 1966, en el que se hace explícita referencia al marco institucional desde el que se elaboraba: el Instituto Católico de Artes e Industrias y más en concreto lo que denomina, de una manera que luego habría de evolucionar, como Escuela Superior de Dirección de Empresas. Por nuestra parte, tuvimos ocasión de acceder al folleto mecanografiado, consultándolo en la Biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas, donde se halla archivado con la signatura 338/04/17.

En las breves páginas que conforman el documento, se empieza justificado la necesidad de introducir la Carrera de Dirección de Empresas, aduciendo testimonios de fuentes tan variadas como, entre otras, Joseph Warton, Aaron Gordon, el P. Messa, S. J., Mary Parker Follet, así como informes elaborados desde, por caso, el Centro de estudios de Desarrollo Económico de los Estados Unidos, el *Report on Higher Education* de Lord Robbins, en Inglaterra; el *Informe Platt*, de la OCDE. La idea clave, formulada de varias maneras y reiterada a lo largo del folleto; idea que por lo demás queda muy bien justificada con los tres Apéndice documentales que ilustran la oferta internacional e incluso nacional, es la siguiente: “Este breve recorrido de las necesidades nacionales y de la misma situación de hecho en cuanto a la enseñanza en diversos países nos lleva a la conclusión de la necesidad de establecer un tipo de estudios técnicos, y amplios al mismo tiempo, de una manera estable y organizada que es lo que constituye el eje del centro de una carrera especial de Dirección de Empresas. Podemos concluir, pues, que la necesidad de la estructuración universitaria de unos estudios empresariales está prácticamente reconocida por los teóricos y los prácticos de nuestros días” (Martín de Nicolás Cabo, 1966, pg. 3).

En el libro que publicará unos años más tarde bajo el título de *La formación universitaria para la empresa. El libro blanco de los estudios empresariales a nivel universitario* (Martín de Nicolás Cabo, 1969 b) expondrá con mayor sistema lo que queda anticipado en el trabajo seminal al que acabamos de referirnos. Habida cuenta del tenor del volumen, remitimos a su lectura al lector interesado, más por lo que tiene de interés bibliográfico que por lo que hace al contenido doctrinal, básicamente esbozado ya en el folleto del año 1966 al que acabamos de referirnos.

8.2. “Ideología para una reforma de la empresa”

En el año 1969, cuando en España se estaba implementando el II Plan de Desarrollo, en cuyo marco se planteaba con claridad el tema de “una ley de empresa”, publicaba Juan Martín de Nicolás, en el número 94 de la *Revista de Fomento Social*, unas muy atinadas y sabias reflexiones, bajo el título de: “Ideología para una reforma de la empresa”. Leído desde la perspectiva que aportan los más de 55 años transcurridos desde su publicación, queda patente la agudeza que nuestro autor tenía respecto a por dónde habría que avanzar de cara a “introducir una reforma en la empresa por la cual se orientase ésta en un sentido más justo socialmente y más eficaz económicamente” (Martín de Nicolás Cabo, 1969 a, pg. 111).

Quien por entonces dirigía aquella prestigiosa revista, el Padre Javier Gorosquieta Reyes, S. J., acusando recibo del manuscrito, le enviaba una carta -fecha a 9 de abril de 1969 y recogida en el Archivo 177, en la carpeta titulada “Correspondencia general”- en la que escribía: “Querido Chani: He leído tu artículo. Muy interesante. Creo que va a quedar muy bien integrado en la trama de todo el número de *Fomento sobre la empresa*”.

Pues, en efecto, el Profesor Martín de Nicolás, se plantea en dicho trabajo la necesidad de repensar la empresa como institución social y económica, pero no sólo desde los

aspectos técnicos y legales, sino sobre todo desde una ideología reformista que atienda a dos realidades complementarias. De una parte, a la articulación de valores y de aspiraciones válidas de los miembros de la sociedad hacia sus instituciones; tales como algunas aspiraciones históricas de mejoramiento, por ejemplo, hacia una mayor justicia en las relaciones, una participación real en los distintos ámbitos sociales, y el respeto innegociable a la dignidad de las personas en todos los ámbitos socioeconómicos, incluido, por supuesto el de la empresa. “La segunda apoyatura para una ideología de la empresa” la encuentra en las tendencias reales que ya se observaban en empresas de países con mayores grados de desarrollo social. Tal vez estaría pensando en algunas iniciativas innovadoras de empresas líderes en los EE. UU. y muy probablemente en el modelo que la empresa japonesa ofrecía a la consideración de los estudiosos del *Management*: un modelo que él declaraba expresamente admirar.

Entre aquellas innovaciones a las que había que atender como objetivos para reformar la organización, la estrategia y las interacciones que se realizan en el marco de la empresa; así como de las relaciones de aquélla con el entorno, apuntaba Martín de Nicolás en este trabajo a las siguientes: primero, aumentar la participación de los trabajadores en las decisiones relevantes; en segundo término, introducir mecanismos de consulta previos para asuntos importantes como despidos, cierres, reorganización; y, sin duda, asegurar cierta previsibilidad y protección frente a la arbitrariedad de parte de los directivos, especialmente en lo que toca a cambios estructurales que afecten al personal.

Entre los medios que sugiere para llevar a efecto esta reforma de la empresa -una reforma necesaria, oportuna y realizable-, alude a los tres siguientes: adecuación legislativa, participación de los empleados en la dinámica empresarial y responsabilidad social de la empresa.

Ante todo, se hace necesaria una legislación que regule mejor las relaciones empresa-trabajo, estableciendo deberes y derechos claros.

En segundo lugar, apunta hacia la institucionalización de órganos y mecanismos internos que faciliten y den lugar al desarrollo personal de los trabajadores, mediante una *participación* efectiva de aquéllos, no sólo en los asuntos que les afecten de una manera directa e inmediata, sino incluso en otros aspectos de índole más estratégica. De hecho, indica diversos escalones en el proceso participativo: la participación en los beneficios, asunto que califica como “problema viejo” y para el que las soluciones apuntadas no siempre resultan exitosas. En un escalón subsiguiente sitúa la “participación en la gestión”. Esto exigiría, reconoce, un nuevo enfoque organizativo, “a base de esquemas descentralizados”. Aquí inmediatamente indica que está queriendo referirse a “la dirección mediante objetivos” de la que Peter Drucker era, como hemos indicado, su principal valedor teórico. Y el último grado participativo lo constituiría la participación en el control; o sea, la “cogestión”. Reconoce que “la experiencia es múltiple y no siempre eficaz. Pero la tendencia va por aquí...” y una idea correcta del control empresarial podría apuntar hacia una solución razonable (Martín de Nicolás Cabo, 1969 a, pg. 119). Esta aspiración, por lo demás, enlaza con la propuesta que se venía haciendo por entonces desde la Doctrina Social de la Iglesia: concretamente, por parte del Papa Juan XXIII en su encíclica *Mater et Magistra*, del año 1961 (Juan XXIII, 1977). Como va dicho, el P. Martín de Nicolás se inserta en esta fecunda tradición (Fernández Fernández, 1993) y desde ella, como de una fuente principal en su pensamiento, fluyen sus propuestas sobre la economía, la empresa y la gestión.

En tercer término, anticipa la pertinencia de asumir por parte de la empresa, los empresarios y los directivos profesionales, una suerte de responsabilidad social. En este

sentido, escribe: “Una profesión se define también por el sentido de responsabilidad social. Es éste un punto más difícil en la dirección empresarial que por definición parece buscar el provecho personal. Sin embargo, al hecho de la complejidad de la motivación empresarial hay que añadir la creciente tendencia al autocontrol que la dirección profesional está teniendo y al moderno control de la vida económica por parte del Estado” (Martín de Nicolás Cabo, 1969 a, pg. 117).

Abundando en esta idea, resultan especialmente lúcidas las reflexiones que lleva a efecto en el epígrafe primero del artículo que estamos glosando, bajo el rubro de “Finalidad de la empresa”. Su tesis queda nítida: “la empresa está para satisfacer necesidades económicas, que no son las únicas ni las últimas de los hombres... Naturalmente que la empresa debe tener beneficios o, por lo menos, evitar pérdidas, Pero esto no significa que la empresa exista para ello. La empresa existe para satisfacer necesidades económicas, y sin ello la sociedad no la toleraría...”; y remata el argumento con esta conclusión: “La ideología empresarial debe descansar sobre este hecho complejo: la motivación de los beneficios no es la única y los beneficios no son la finalidad de la empresa” (Martín de Nicolás Cabo, 1969 a, pgs. 112-113). Como queda patente, la idea de nuestro autor respecto a lo que hoy se denomina el “*propósito*” de la empresa -el *telos* empresarial, diríamos nosotros-, apunta hacia algo que trasciende al mero beneficio económico y la orienta, como agente social, hacia una explícita apuesta al servicio del *Bien Común*.

Como advertirá quien lea con detenimiento el artículo que venimos glosando a lo largo de los párrafos anteriores, el P. Juan Martín de Nicolás proponía ya en el año 1969 un avance hacia una empresa reformada en clave social, con mayor participación, consulta y responsabilidad. Desde estas providencias, de hecho, se estaban anticipando debates que hoy se enmarcan bajo las nociones de Gobernanza Corporativa, Responsabilidad Social de la Empresa y Propósito Empresarial como referencia estratégica.

En definitiva, cabría decir que estamos en presencia de un auténtico visionario que, con clarividencia y anticipación supo identificar algunos de los escenarios más significativos en los que la empresa y el Management habrían de verse compelidos a atender cinco o seis décadas más adelante. Porque, lo que en 1969 era una intuición crítica, hoy se ha convertido en marcos normativos, debates regulatorios y estándares internacionales (Criterios ESG, Derechos Laborales Digitales, Sostenibilidad, etcétera).

Cierto es que en el contexto actual, la actualidad amplía los ejes de preocupación por parte de la empresa y sus gestores hacia temas globales tales como la *sostenibilidad*, la *diversidad*, la *digitalización* o, por ejemplo, el respeto a los *Derechos Humanos* en las *cadena de suministro*. Sin embargo, abundando en la conexión señalada entre las tesis que el P. Juan Martín de Nicolás mantenía ya en el año 1969 y los actuales debates en el marco de la teoría administrativa y de la praxis gerencial orientada desde la narrativa de la *Sostenibilidad*, cabe señalar que el núcleo común podemos ubicarlo en una concepción de la empresa como agente socioeconómico, que debe atender al servicio, no sólo de intereses privados, sino que también y al propio tiempo, al hacerlo así, habría de entenderse a sí misma como un actor cualificado que contribuye al *Bien Común*. Una manera de avanzar en este aspecto podría ser la de optar por una estrategia a largo plazo orientada a conseguir un equilibrio entre la eficiencia económica, la rentabilidad financiera y la justicia social.

Si el P. Juan Martín de Nicolás insistía en su tiempo en que la empresa no sólo era un instrumento económico, sino también un agente social y, por encima de todo -en línea con la Doctrina Social de la Iglesia-, una comunidad de personas que, entre otras cosas,

debe atender en su actuación a valores éticos de justicia y participación; en el día de hoy esta idea queda asumida, por ejemplo, en la noción del *Stakeholder Capitalism* o “capitalismo de las partes interesadas” (Freeman, Martin, & Parmar, 2007; Schwab, 2021), según cuyo enfoque doctrinal la empresa debería responder no sólo a los legítimos intereses de los accionistas, sino también a los de todos los afectados por su actuación: trabajadores, clientes, proveedores, distribuidores, administraciones públicas, comunidades locales... e incluso, al medio ambiente, patrimonio común de la humanidad que habría que transmitir en buen estado a las generaciones futuras.

Respecto al asunto de la participación de los trabajadores en la dinámica empresarial, para la que, cuando menos, él abogaba por la institucionalización de políticas de consulta en aquellos temas que les afectaran de manera directa (despidos, cierres, reorganizaciones...), hoy se ve concretada en prácticas tales como la denominada *gubernaza participativa*, los comités de empresa europeos, una negociación colectiva más inclusiva y, por supuesto, la puesta en funcionamiento de algunas tendencias orientadas hacia la cogestión. Tal es, por ejemplo, el controvertido caso del modelo alemán de la *Mitbestimmung*, donde los trabajadores o sus representantes tienen acceso y presencia activa en los *Consejos de Supervisión* de determinado tipo de compañías.

En lo referente a aquella protección frente a la arbitrariedad empresarial que el P. Martín de Nicolás proponía como aspecto clave para una reforma y mejora de la empresa y la gestión, a tono con el respeto debido a la persona del trabajador, para lo cual reclamaba límites al poder unilateral del empresario y una mayor previsibilidad en los cambios estructurales, hoy se conecta con debates muy vivos y serios. Tales son, por caso, los que se llevan a efecto sobre la precariedad laboral, el derecho a la desconexión digital y la articulación de marcos regulatorios frente a fenómenos como, por ejemplo, las plataformas digitales y los despidos masivos derivados de la digitalización de la economía y de la automatización que la Inteligencia Artificial posibilita.

Como vimos más arriba, el P. Martín de Nicolás ya planteaba en su escrito del año 1969 con total claridad cómo la nueva versión de una empresa reformada -apostando por la necesaria búsqueda del beneficio económico y para ello, como primera medida, evitando incurrir en pérdidas- debía ir más allá de ello. Por supuesto, sorteando la obsesión por la “telepatía” que busca resultados financieros a corto plazo sin reparar para ello en los medios, cabe optar por la adecuada estrategia de orientarse de manera decidida y consciente hacia el *Bien Común*. La dinámica conocida a lo largo de las últimas tres décadas en relación con la denominada Responsabilidad Social de la Empresa y lo que ello supuso desde el punto de vista de la Ética Empresarial y la Estrategia Corporativa, ha venido evolucionando hacia los aspectos ya indicados de los criterios ESG (Environmental, Social, Governance), donde se evalúa el impacto Ambiental, Social y de Gobernanza de la empresa. Este aspecto enlaza con el de la “ideología” y cultura empresarial.

El P. Martín de Nicolás advertía en el escrito al que nos venimos refiriendo que, sin una ideología clara, las reformas que se hubieren de acometer habrían de resultar insuficientes. Serían casi exclusivamente reformas técnicas, incapaces de llegar a transformar la esencia de las relaciones sociales, ni en el ámbito interno de la empresa, ni en el de las relaciones de aquélla con su entorno.

En la actualidad el debate que prolonga aquella intuición gira en torno a la cultura corporativa, el propósito empresarial -“*purpose-driven companies*”- y el papel ético de la empresa frente a desafíos globales, tales como la crisis climática y la lucha contra las desigualdades injustas, identificados en las propuestas de los Objetivos para el

Desarrollo Sostenible (ODS) de la denominada Agenda 2030; o los conectados con el desarrollo que va conociendo la digitalización de la economía, así como las inquietudes derivadas de la rápida evolución de la Inteligencia Artificial. Este aspecto que, de manera llamativa, no figura en la Agenda 2030, diseñada en el año 2015, hoy en día ha saltado al primer plano de las preocupaciones y constituye un aspecto clave de los debates empresariales, políticos, geoestratégicos, tecnológicos y éticos en los que nos estamos viendo involucrados. Como ya anticipamos, la sensibilidad y el buen criterio del P, Juan Martín de Nicolás, podrá servir de referencia a la hora de estructurar una respuesta adecuada a los desafíos que las nuevas realidades plantean no sólo a la empresa y su gestión, sino a la sociedad en general e incluso a la humanidad en su conjunto.

En la conclusión de este trabajo sobre la reforma de la empresa, ofrece nuestro autor una analogía muy oportuna -“la empresa es como un gran iceberg”, escribe- desde la que se aporta una perspectiva muy interesante a la hora de interpretar la dinámica de la empresa; y sobre todo, la de la constante necesidad de tener que ir adaptándola a las nuevas realidades; situándose a la altura de los tiempos; y poniéndose al día al hilo de las expectativas, los retos y las posibilidades que cada escenario social ofrece y plantea. Por su interés y aplicabilidad, merece la pena describir dicha metáfora. en la que compara a la empresa con una montaña de hielo que navega a la deriva en pleno océano.

Distingue en el gran *iceber* que representa a la empresa tres diferentes estratos: “hay zonas aún hundidas y desconocidas, hay zonas que emergen al sol y hay zonas que ya flotan a plena luz” (Martín de Nicolás Cabo, 1969 a, pg. 120). Entre las hundidas identifica tres aspectos que habría que estudiar a fondo: primero, el sustrato sociológico de las preferencias sociales en relación a la estructura y el tamaño de la empresa; en segundo término, vendría lo que constituye su verdadero caballo de batalla y que tiene que ver con la profesionalización de la dirección empresarial de la que espera se deriven consecuencias revolucionarias que habría que tratar de prever para anticiparse y dirigir las en la dirección adecuada. El tercer elemento entre los del estrato más hundido e ignoto estaría el de la internacionalización de la empresa. Como pronóstico cara al futuro, comenta que se sabe que estas fuerzas “empujan hacia arriba buscando la luz, pero no se puede precisar la forma que adquirirán y la estructura que van a adoptar” (*Ibidem*).

El estrato intermedio del enorme *iceberg* de la empresa lo describe con estos trazos: “La zona que emerge es un poco más clara, pero aún está sometida al movimiento confuso del paso de la tiniebla submarina a la luz del sol. Ya se apuntan soluciones al problema de la finalidad de la empresa y del beneficio” (*Ibidem*). Reconoce que, pese a que todavía hay muchos que están aferrados a una “visión tradicional y oscura” del papel que representan los beneficios en relación con la existencia de la empresa, se va abriendo camino una nueva concepción. Él, por su parte, entiende los beneficios más que como el *objetivo* de la actividad empresarial, mejor como un *resultado*, que habría de derivarse del éxito en la consecución de la verdadera *razón de ser* de la empresa -luego se la denominará “*misión*”-; y que no es otra que la satisfacción de necesidades económicas.

Tanta relevancia tiene este aspecto en el pensamiento de Martín de Nicolás, que cuando Antonio Arroyo señalaba el punto clave de su obra, no dudó en apuntar esta dirección. En el acto académico referido en homenaje a nuestro autor, escribe su compañero, el P. Antonio Arroyo: “Su idea básica era desmantelar el lado oscuro del mundo de la empresa, consistente en decir que el objetivo de la empresa es el beneficio y sustituir esta afirmación por otra más precisa: el beneficio es sólo la condición necesaria para la

supervivencia de la empresa, mientras que el objetivo de l empresa e el servicio a la sociedad” (Arroyo Rodríguez, s.f. (¿1992?)).

Volviendo a la analogía con la montaña de hielo, en este nivel intermedio, sitúa Martín de Nicolás, por una parte, el papel que el Derecho de Empresa habría de tener en una situación de cambio social tan importante. Junto a ello, anota lo que define como “el hecho emergente de la planificación”. Toma nota de cómo Rusia ha flexibilizado la rigidez de su sistema, al paso que reconoce el hecho de que los países occidentales estuvieran empezando a ensayar formas novedosas en sus políticas, mediante una *planificación indicativa* con respecto a la actividad económica y empresarial. En España, concretamente, se estaba llevando a cabo por entonces el Segundo Plan de Desarrollo. El P. Martín de Nicolás considera que los planteamientos rusos y occidentales parecen converger; pero es consciente también de que su forma concreta, así como las implicaciones que ello habría de acabar teniendo sobre la empresa, sobre el Estado y sobre la coordinación entre ambas instancias, aún se encontraban ubicada en la zona hundida. Al igual que lo que ocurre, decía, con la relación entre la estructura de la empresa y la estructura política de un país.

Finalmente, en la zona que flota a plena luz ubicaba en este trabajo el P. Martín de Nicolás lo que él denomina “la regulación de la eficacia económica”, así como la de la “eficacia social”. Al respecto reconoce la existencia de fórmulas que ya se habían venido ensayando, con más o menos éxito, “y sobre las cuales se puede precisar una legislación dinámica y realista”. Con todo, indica perspicazmente a renglón seguido: “Parece pronto, pues, para una ley general de empresa que regule toda la masa indiferenciada del iceberg empresarial”. Entre tanto, sugiere que la actividad estatal con respecto a la empresa se atenga a los tres momentos siguientes: primero, fomentar la investigación y la enseñanza para conocer las zonas hundidas del *iceberg*; en paralelo, habría que proceder a delinear una filosofía política, económica y social sobre las zonas emergentes: una especie de principios generales que asumieran en la medida de lo posible y conveniente el estado de opinión dominante sobre este aspecto. En tercer término, habría que ir desarrollando una legislación justa y eficiente, a tono con las necesidades de los asuntos emergidos ya a la luz. Entre ellos, señalaba los siguientes: “haría falta actualizar las leyes de asociaciones de empresas y de defensa de la competencia, completadas con una realista ley de reforma de la empresa agraria, que es donde más se notan las dificultades. Haría falta también establecer una estructura legal para la participación en beneficios, sobre todo en caso de autofinanciación, participación en el control de la actividad de la empresa y robustecimiento de los jurados de empresa y establecimiento de secciones sindicales” (Martín de Nicolás Cabo, 1969 a, pg. 121).

9. Marco filosófico-económico para un *Management Humanista*

Cuando en el epígrafe cuarto nos referíamos a su etapa de formación en la Universidad de Deusto hicimos referencia a dos trabajos complementarios entre sí, especialmente relevantes (Martín de Nicolás Cabo, S.J., 1956a; Martín de Nicolás Cabo, S. J., 1956b); y a los que no dudamos en calificar contoces como de “síntesis inmejorable” de los estudios de Economía y Sociología que había cursado en aquella institución.

Dichos artículos, publicados en la revista *Estudios de Deusto*, dirigida por los profesores de las facultades de Derecho y Economía de aquella universidad, leídos con la perspectiva que aporta el conocimiento del recorrido vital del P. Martín de Nicolás y, sobre todo, desde el estudio de su producción académica posterior -a cuyos títulos más

relevantes nos acabamos de referir-; hacen que resulte evidente el hecho de que las ideas que allí expone el por entonces joven estudiante jesuita constituyan el marco teórico desde el que interpretar su obra teórica y su legado intelectual.

Por consiguiente, encareciendo la conveniencia de que el lector interesado profundice de manera directa en aquellos dos trabajos, nosotros nos limitaremos a señalar de forma sucinta algunos de los aspectos más relevantes, a partir de los que identificar la esencia que da marco, soporte y fundamento al *Management Humanista* de Martín de Nicolás.

El primero de los trabajos, titulado de manera elocuente “La subestructura filosófica de la Economía”, ofrece una aproximación profunda a la metafísica de la ciencia económica. En unos momentos como los presentes, caracterizados por cierta superficialidad conceptual, una toma de contacto con reflexiones como la que nos ofrece en este trabajo, constituye un estímulo intelectual para seguir pensando de forma crítica acerca de los saberes institucionalizados en las disciplinas académicas. En este caso, la Economía como saber teórico respecto de una actividad humana conexas con la dimensión económica de la sociedad y la cultura.

Con sagacidad encomiable, un joven Martín de Nicolás de treinta años afirmaba: “Hace falta llevar a las ciencias por caminos que desemboquen en una sabiduría humana y sapiencial más que en una bárbara catalogación de datos” (Martín de Nicolás Cabo, S.J., 1956^a, pág. 188). Frase lapidaria, de la que convendría tomar nota: puede servir de inspiración a quienes apostamos por un ejercicio asiduo y sistemático del pensamiento crítico. Frase especialmente oportuna en momentos de digitalización galopante donde convivimos con el reto de aprender a aprovechar las posibilidades que la *Inteligencia Artificial Generativa* pone a disposición de quienes acierten a utilizarla con criterio y sin abdicar de la *Inteligencia Natural* espontánea que nos caracteriza como especie. Porque, en efecto, de lo que se trata es de apuntar al fondo de las cuestiones, con el ánimo de entenderlas; es decir, de “inte-ligirlas”: de *intus* (dentro) – *legere* (leer).

Para ello, habría que acostumbrarse -y en concreto, quienes nos dedicamos a la docencia universitaria habríamos de ayudar a nuestros alumnos- a no conformarnos simplemente con conocer el *status quaestionis*, con levantar acta del *state of the art*, bien sea leyendo -o, como suele ser el caso, subcontratando la lección a la IA- lo que viene escrito en los manuales al uso de la *ciencia normal*. Tampoco resultaría suficiente con saber leer *entre líneas*, incluso discerniendo críticamente los mensajes de las pantallas y cribando aserciones de las redes sociales. Lo verdaderamente significativo estaría en desarrollar la actitud y la capacidad para mirar las realidades por dentro y analizar los fenómenos con el ánimo de comprenderlos, tras haberlos pensado y convertidos en información de la que extraer conocimientos prácticos. En el límite superior quedaría ubicada la eterna aspiración a la sabiduría, punto álgido del proceso cognoscitivo.

En el artículo sobre la subestructura filosófica de la Economía, Martín de Nicolás realiza una aproximación metafísica a la esencia de lo económico, de sus causas y consecuencias, por referencia a dos notas básicas: los bienes materiales escasos y la conducta humana, intencional y teleológica; “La conducta del hombre encaminada a conseguir sus fines a través de las limitaciones que le impone la escasez, es una conducta económica” (Martín de Nicolás Cabo, S.J., 1956a, pág. 190). Dando un paso adelante, continúa nuestra autor inquiriendo acerca de la raíz ontológica de la conducta económica, rasgo universal de la especie; y la identifica en el hecho de que somos criaturas, seres contingentes, radicalmente insuficientes, metafísicamente “necesitados”; y, en consecuencia, prestos a satisfacer las necesidades aunque haya de ser de una manera agónica. Estos auntos de índole metafísica aportan sustento a una rica

concepción antropológica que ve al hombre existiendo como un espíritu y un soma concretos, con necesidades de los dos tipos: materiales y espirituales.

Desde estos planteamientos filosófico-antropológicos interpreta y comprende nuestro autor las uniformidades identificables en la actividad económica y las Leyes Económicas que están a la base de las que hace referencia la Escuela Clásica de Economía. Haciendo gala de unas consideraciones epistemológicas muy atinadas; y teniendo presente el hecho antropológico de una libertad no necesariamente arbitraria, señala con respecto a la exactitud de la ciencia económica que “el obrar libre del hombre hace imposible que prefijemos de una manera absoluta y científica sus acciones” (*Ibidem*). Con todo, aunque la legalidad del saber económico esté bien distante de la de la ciencia Física, siguiendo a Fallon, en sus *Principles d'Économie sociale* (Fallon, 1949) señala cómo hay tres tipos de leyes económicas, propias en definitiva de todo “obrar racional”: la *ley del trabajo* –“procurarse con esfuerzo lo que la Naturaleza nos ofrece gratuitamente”-; la *ley del beneficio* –“no trabajar en vano”-; y la *ley del mínimo esfuerzo*.

Sobre este marco epistemológico nuestro autor interpreta las motivaciones de la conducta económica que la literatura al uso realizaba por entonces y que, de alguna manera, en su día recogería también Lawrence Kohlberg en sus estudios sobre el razonamiento moral (Kohlberg, 1981), Tras aludir, por una parte, a los motivos egoístas y de manera complementaria a la motivación que emerge a partir del sentimiento del deber, Martín de Nicolás concluye con una afirmación que, como verá quien estudie su obra, elaborada en las décadas posteriores, tiene in nuce ya aquí su punto de arranque más señero: “La Economía, “ escribe”, “como ciencia del hombre, tiene que tener una esencial llamada hacia el aspecto social, hacia el Bien Común; en este sentido, creemos sinceramente que debe estar sometida instrumentalmente a la Moral y a la sana Política. No hay una ciencia económica neutra e independiente, sino una ciencia humana destinada a facilitar la realización de los fines del hombre” (*Ibidem*, pág, 199).

Como vemos, la Economía, al servicio de la realización personal y del Bien Común, son vertientes radicadas en la constitución ontológica de un ser humano, siempre “necesitado de”, y con unas ansias de plenitud y de felicidad que lo impulsan más allá de lo material y lo emplezan en la aspiración al Bien y a la Verdad plenas que sólo se habrían de encontrar en Dios como fin último de la vida humana. En este sentido, apoyándose en la Filosofía Escolástica, señala en el epígrafe que dedica a comentar el tenor de los bienes económicos, cómo “el fin de la creación entera es la gloria de Dios, y es precisamente el hombre el único ser que puede dar una gloria formal extrínseca en este mundo. Hay así una subordinación total de las cosas para el hombre que se apoya en ellas para cantar a Dios... Queda así patentizada la enorme superioridad de la vida humana sobre todos los procesos económicos y la trabazón inseparable entre lo ético y lo económico” (*Ibidem*, pág. 202).

Esta idea de que los bienes económicos son medios necesarios, pero no suficientes; y que el fin de la vida humana apunta hacia Dios, será un tema que, a manera de bajo continuo y de *leit-motiv* acompañará la reflexión del P. Juan Martín de Nicolás a lo largo de toda su vida; resonará con fuerza en sus escritos; y, sobre todo, se verá plasmada en su actividad profesional como rasgo clave de su magisterio. Su posicionamiento, por lo demás, resulta explícito, toda vez que en el último párrafo del artículo que venimos comentando arranca con la siguiente afirmación: “Marxismo y Capitalismo liberal son dos desviaciones desequilibradas de una recta concepción económica...” y remata afirmando que “Hay que revalorizar la ciencia económica partiendo del hombre integral

en todas sus dimensiones. Sólo así se podrá llegar a una Economía ‘al servicio del hombre’” (Martín de Nicolás Cabo, S.J., 1956^a, pág. 204).

Esta era la tierra en la que, seis o siete años más adelante, habría de caer la semilla que le habría de llegar a través de su MBA en los Estados Unidos. Los granados frutos ofrecerán, entre otras cosas, un *Management Humanista* al servicio del *Bien Común* y orientado a un desarrollo de la persona a tono con la peculiar índole antropológica del ser humano, quien, como él tenía bien asumido: “es criado para alabar, hacer reverencia y servir a Dios Nuestro Señor”... y mediante ello alcanzar la plenitud de vida, lo que en el lenguaje jesuita se conoce como “salvar el ánima”.

El segundo de los trabajos que a nuestro entender configura el marco epistemológico en el que se inserta el *Management Humanista* que nos ofrece la obra de Juan Martín de Nicolás lleva por título, precisamente: “Hacia una Economía Cristiana”. Aunque sin duda resultaría interesante realizar una síntesis y una glosa extensa de un trabajo tan sólido, tentos a la ya larga extensión de este capítulo, nos limitaremos, una vez más a sugerir una lectura inteligente del mismo. Nosotros, por nuestra parte, dejando al margen los apartados que componen la primera parte del artículo, en los que presenta de manera crítica la marcha de la ciencia económica -tanto de la que califica como propia de un “pensamiento abstracto”, cuanto la que, por contraste, rotula como “pensamiento vital”-; nos limitaremos a incidir en algunos aspectos del apartado segundo, que lleva por título: “El concepto cristiano de Economía Social” (Martín de Nicolás Cabo, S. J., 1956b, págs. 457-471).

Tras indicar que la economía es una actividad instrumental y que el saber económico constituye un conocimiento que debiera ponerse al servicio de fines humanos, concluye afirmando que: “La autoridad de la Iglesia, pues, en materias económicas es indudable” (Martín de Nicolás Cabo, S. J., 1956b, pág. 459).

Sentada aquella premisa dedica las páginas siguientes a exponer el despliegue histórico de la concepción cristiana de la Economía, centrándose en la Doctrina Social de la Iglesia. Como sabemos, se trataba de una materia que había estudiado a fondo y con mucho interés durante los dos cursos anteriores en la Universidad de Deusto. Pasa revista a la encíclica *Rerum Novarum* de León XIII, contextualizándola y destacando sus aspectos más relevantes. Hace lo propio con Pío XI y con el marco económico-político en el que se inserta su *Quadragesimo Anno*, encíclica redactada en un contexto de gran y profunda crisis, coyuntura bien distinto a la del año 1891, en el que León XIII había escrito la suya, primera de las encíclicas sociales. Al hilo de la presentación que hace del marco contextual y de los puntos esenciales de la doctrina pontificia de León XIII y Pío XI, va reiterando ideas y sentando tesis de gran interés para comprender su pensamiento: tales, por ejemplo, la subordinación de la Economía a la Moral; y respecto al papel del Estado en la Economía: un papel absolutamente necesario, como corresponde al gestor del bien común, pero que habría de llevar a efecto “sin salirse de sus justos límites”.

Cuando presenta el pontificado de Pío XII, *feliciter regnante* en el momento en que redactaba este artículo el todavía estudiante jesuita Juan Martín de Nicolás, lo hace desde el convencimiento de que estaba ante un verdadero “Papa economista”, habida cuenta de que, en aquellos años, tras las consecuencias de las graves crisis de los años 1929 a 1935, “los problemas económicos se han constituido en el centro de gravedad de los sociales”; y que ello había traído consecuencias políticas y doctrinales de gran importancia. Por lo demás, afirma: “Ideológicamente pío XII sube al Pontificado en una gran crisis. Dos concepciones de la vida -totalitaria y democrática- están

ensangrentandolos campos de Europa y del mundo entero... el papel del Papa está determinado a orientar a los espíritus en la justa doctrina de la Economía humana” (Martín de Nicolás Cabo, S. J., 1956b, pág. 467). Y aquí es donde entra en juego el concepto cristiano de Economía Social.

En efecto, Pío XII afirma expresamente la existencia de “un concepto cristiano de Economía Social”, desde la asunción de que el fin de dicha Economía Social es “otorgar a todos los miembros de la sociedad de una manera estable las condiciones materiales requeridas para el desarrollo de su vida cultural e individual”, según había expresado en una alocución a los miembros del Congreso Mundial de Cámaras de Comercio en 1950.

Por otro lado, añade: “El objeto de la economía es, pues, la vida social; y la vida social no se puede abandonar ni a las leyes de la libre concurrencia ni se puede organizar de manera que acabe con la espontaneidad de la vida humana. Por ello, ni la ciencia liberal capitalista ni la excesiva regulación autoritaria de los postkeynesianos asegura la prosperidad económica y humana” (*Ibidem*, pág. 468). Pues bien, es desde aquí desde donde Juan Martín de Nicolás identifica que ha llegado ya “La hora de los cristianos” para aclimatar una economía humana orientada al *Bien Común*, en la línea apuntada por Pío XII bajo el rubro de Economía Social.

Cierra el escrito con un último párrafo que, leído en retrospectiva, ilumina su trayectoria posterior en ICADE, una vez hubo recibido el excelente *input* de su estancia en los EE. UU. cursando el M.B.A. y a tono con el impacto que sobre su pensamiento ejerció, como ya expusimos, el de su amigo y maestro Peter Drucker. Antes de ello, pero evidenciando la presencia de un fértil terreno, bien roturado para recibir la semilla que habría de acabar conformando su propuesta de un *Management Humanista*, había dejado escrito lo siguiente: “Las necesidades históricas de nuestro momento, la dirección científica de la Economía, y la concepción cristiana tienen un núcleo común de coincidencias: los cristianos no podemos desperdiciar la hora de dar una configuración cristiana a este mundo necesitado y cercano” (Martín de Nicolás Cabo, S. J., 1956b, pág. 471).

De cómo esta consigna había de marcar su labor intelectual posterior dan buena cuenta sus lecturas sobre *Management* y *Business Ethics*. A modo de ejemplo y cerrando con ello este apartado procede hacer mención de un par de artículos que abordan una temática similar y que proceden del ámbito norteamericano: por una parte cita entre sus lecturas el P. Juan Martín de Nicolás un trabajo de Harold L. Johnson del año 1957 titulado: “Can the Businessman Apply Christianity?” (Johnson, 1957). En la misma línea, aunque enfocado de manera más específica en el aspecto moral de la actividad directiva, pero que revela con elocuencia su interés intelectual por el tema, menciona un estudio firmado por los editores de un monográfico publicado en la *Harvard Business Review* bajo el título de: “Problems in Review. How Ethical Are Businessmen?” (Brennan, Jr., Valtz, Shallenberger, & Stanton, 1981)

10. Conclusión: Vigencia permanente del *Management Humanista* y del legado del P. Juan Martín de Nicolás

Los principios doctrinales a los que el P. Juan Martín de Nicolás hacía referencia como el marco disciplinar del *Management* y las Ciencias de la Dirección que él buscaba aclimatar en la España del momento tienen vigencia permanente. Es más, en el día de hoy deberían seguir siendo considerados piezas clave, tanto para un enfoque humanista de la praxis empresarial, cuanto para una formación universitaria de calidad que prepare

profesionalmente a directivos competentes, capaces de llevar a efecto una gestión a la altura de los tiempos que nos está tocando vivir, en este mundo global y digitalizado, extraordinariamente dinámico y complejo, incierto, acelerado, volátil y ambiguo.

Un marco, sin duda, bien diferente al del momento histórico en el que desarrollaba su labor el P. Martín de Nicolás; pero un contexto para el que sus intuiciones y propuestas, convenientemente acomodadas a las nuevas realidades, pueden, seguir siendo de utilidad; y, en todo caso, de inspiración para quienes deciden actuar de forma creativa, tanto desde la Universidad cuanto, desde la Empresa, en la transformación y mejora del mundo y de la vida humana. Se trata de un legado que puede iluminar en su quehacer, por una lado, a quienes dirigen la nave universitaria en las turbulentas aguas del presente; y por otra parte, a aquellos que tienen el reto de dirigir empresas en el marco de la Cuarta Revolución Industrial: con las extraordinarias posibilidades técnicas que la digitalización ofrece; y con la inesquivable necesidad de contribuir desde la gestión a dar respuesta a los formidables problemas que la humanidad en su conjunto tiene planteados y que configuran una agenda global para las Administraciones Públicas y los Estados, así como para todos los agentes de la Sociedad Civil y, de forma absolutamente necesaria, para las empresas y quienes las dirigen.

Por lo demás, a la sociedad cada vez le resulta más necesario contar con gestores eficientes; que demuestren una forma responsable de tomar decisiones; y que se atengan en su actuación a valores morales firmes y a sólidos principios éticos. Unos gestores con visión estratégica y amplitud de miras, al servicio de los diversos *Stakeholders*; mirando a largo plazo y atentos a la preservación y garantía de la sostenibilidad de los múltiples procesos que entran en juego en la dinámica económica y ecológica que en la actualidad marca, condiciona, limita y determina la vida de la empresa.

Desde esta perspectiva resulta imprescindible prestar una atención prioritaria a la buena praxis gerencial y a la dimensión ética del liderazgo. De hecho, tal vez uno de los aportes más significativos del Padre Martín de Nicolás haya sido la introducción de la asignatura de *Ética Empresarial* en los programas de Dirección de Empresas; incluso antes de que se generalizara la docencia de la *Business Ethics* en las Escuelas de Negocios más prestigiosas del mundo. Como ya quedó indicado en el inicio de este escrito, mi labor académica a lo largo de los últimos 35 años se ha situado en continuación de aquella estela que él marcara en ICADE y en la que, no sin el peculiar orgullo que da la íntima satisfacción del deber cumplido, continuamos prestando nuestros servicios.

El P. Juan Martín de Nicolás supo encarnar aquellas actitudes de forma eminente y continuará siendo un punto de referencia en el futuro para todos aquellos que reconocen el impacto positivo que unas instituciones educativas sólidas, bien organizadas y orientadas a la excelencia pueden tener en la promoción de una sociedad más justa. Sólo en este tipo de estructura social cabe esperar que las personas vayan a encontrar ocasión de desplegar sus talentos y capacidades y de vivir una vida lo más humanizada y plena posible, alejada de quimeras y distopías, en la que se cuente con los medios necesarios y en donde se generen las condiciones que posibiliten aproximarse a la consecución del fin último y de los verdaderos objetivos de la vida humana en sociedad.

11. Bibliografía

- Arroyo Rodríguez, S. J. (s. f. (¿1992?)). Intervención del Profesor Antonio María Arroyo Rodríguez, S. J.. Sobre el Padre Juan Martín de Nicolás Cabo, S. J. En Universidad Pontificia Comillas, *Acto Académico en Memoria de los Profesores P. Claudio Mataix Plana, S. J. P. Juan Martín de Nicolás Cabo, S. J.* (págs. 31-34). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Brennan, Jr., J., Valtz, J., Shallenberger, J., & Stanton, V. (1981). Problems in Reviow: How Ethical Are Businessmen? *Harvard Business REview*, 7-19 y 156-176.
- Drucker , P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* . New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1939). *The End of Economic Man*. New York: John Day Co.
- Drucker, P. (1946). *Concept of Corporation*. New York: John Day Co.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Mangement*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1957). *The Landmarks of Tomorrow*. New York : harper & Row.
- Drucker, P. (1964). *Management for Results*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1979). *Adventures of a Bystander*. New York: harper & Row.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Enpreprseurship. Practices and Principles*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1989). *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York: Harper & Row.
- Fallon, V. (1949). *Principles d'Économie sociale*. Bruxelles: Editions Universelle.
- Fernández Fernández, J. L. (1993). La Empresa. En A. Cuadrón (Coord.), *Manual de Doctrina Social de la Iglesia* (págs. 469-484). Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Freeman, R., Martin, K., & Parmar, B. (2007). Staholder capitalism. *Journal of Business Ethics* 74 (4), 303-314.
- Johnson, H. (1957). Can the Businessman Apply Christianity? *Harvard Business Review* , 68-76.

- Juan XXIII, P. (1977). Encíclica "Mater et Magistra", sobre el reciente desarrollo de la cuestión social a la luz de la doctrina cristiana. En J. Iribarren, & J. Gutiérrez García, *Ocho grandes mensajes* (págs. 121-200). Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on Moral Development, Volume I: The Philosophy of Moral Development*. San Francisco: Harper & Row.
- López Franco, J. (s. f. (1992)). Intervención del Profesor José López Franco. En U. P. ICAI-ICADE, *Acto Académico en memoria de los profesores P. Cludio Mataix Plana, S. J, y P. Juan Martín de Nicolás Cabo, S. J.* (págs. 21-29). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Loyola, S. (1962). *Exercicios Spirituales*. Madrid: Editorial Apostolado de la Prensa, S. A.
- Martín de Nicolás Cabo, S. J. (1966). *La Carrera de Dirección y Administración de Empresas*. Madrid: Mecanografiado - Biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas.
- Martín de Nicolás Cabo, S. J. (1969 a). Ideología para una reforma de la empresa. *Revista de Fomento Social, nº 94, Abril-Junio*, 111-121.
- Martín de Nicolás Cabo, S. J. (1969 b). *La formación universitaria para la empresa. El libro blanco de los estudios empresariales a nivel universitario*. Barcelona: Ariel.
- Martín de Nicolás Cabo, S. J. (1970). *La Socialización de la Pequeña Empresa*. Madrid: Manuscrito inédito - Universidad Pontificia Comillas.
- Martín de Nicolás Cabo, S. J., J. (1956b). Hacia una Economía Cristiana. *Estudios de Deusto, 2ª época, Volumen IV, nº 8 (Julio-Diciembre)*, 439-471.
- Martín de Nicolás Cabo, S.J., J. (1956a). La subestructura filosófica de la Economía. *Estudios de Deusto, 2ª época, Vol, IV, nº 7 (Enero-Junio)*, 187-204.
- Schwab, K. (2021). *Stakeholder Capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. John Wiley & Sons.
- Stein, G. (1999). *El Arte de Gobernar según Peter Drucker. Las ideas que están transformando el mundo de la empresa*. Barcelona: Gestión 2.000.