

## La empresa y los empresarios en “Caritas in Veritate”

José Ramón Pin Arboledas

Profesor del IESE

### 1.- La Iglesia tiene que opinar en lo social.

Desde su inicio la fe católica ha tenido un acento social. La preocupación por los demás, el amor al prójimo, la caridad, es una de sus características esenciales, derivada de la creencia de que todos somos hijos de un mismo Dios, hermanos en Jesucristo.

Como dice Sheed en Teología y Sensatez<sup>1</sup>, la religión católica es una religión social. No podría ser de otra forma. Si Dios creó al Hombre como ser social, la religión que Él inspira tiene que ser necesariamente social. Social en todos los aspectos. En los espirituales con la “comunidad de los santos” y en los terrenales, preocupándose por la organización de la sociedad humana. Por eso no es extraño que desde hace dos siglos, desde la aparición de la *Rerum Novarum* de León XIII en 1891, se hayan publicado varias encíclicas dedicadas al estudio de la cuestión social.

Tampoco es extraño que se haya desarrollado un conjunto de principios conocidos bajo el lema de la “Doctrina Social de la Iglesia” (DSI). La DSI es la expresión de la preocupación que, el pueblo cristiano, tiene acerca de las estructuras sociales que influyen en la vida de los seres humanos. Es un conjunto de principios desarrollados a través del magisterio para iluminar las soluciones técnicas de los problemas sociales. No pretende resolver técnicamente estos problemas; pero, sí orientar las soluciones para que se desarrollen dentro de la concepción del humanismo cristiano, de la caridad (“*La caridad es la vía maestra de la Doctrina Social de la Empresa*” (P. 2).)

Algunas corrientes laicistas pueden acusar a la Iglesia de entrometida. Consideran que su papel debe reducirse a lo puramente espiritual, más bien espiritualista<sup>2</sup>, sin que influya en otros aspectos de la vida humana; menos aún en los niveles políticos, sociales o económicos. Pretenden excluirla de cualquier manifestación pública, incluido el desarrollo de la ciencia y, particularmente de las disciplinas sociales. Es una manifestación más del modernismo, que pretende el desarrollo a través del uso exclusivo de la racionalidad como instrumento de análisis.

Pero este reduccionismo es, como mínimo, tan irracional, como racional pretende ser. En efecto, compartimentar la vida humana en diferentes facetas independientes entre sí es un absurdo empírico. Creer que los aspectos espirituales, psicológicos, políticos, sociales o económicos de la persona no tienen nada que ver unos con otros es irracional. Una mínima observación del discurrir de los hombres en el mundo indica que, siendo estas facetas distinguibles unas de otras, son interdependientes. La economía es producto de las relaciones sociales; lo social es influido por las ideologías políticas, y éstas por las creencias religiosas y la concepción antropológica que de ellas se derivan.

Esta interdependencia la ha demostrado la historia; por ejemplo con la aventura del comunismo; y es evidente con los últimos acontecimientos del llamado ‘*choque de las*

---

<sup>1</sup> Sheed, F. J. (1991). Teología y Sensatez. Editorial Herder. Barcelona. Pg. 17.

<sup>2</sup> Es decir, reducida a un ámbito doctrinal que no influya en las estructuras terrenales, como si se pudiera dividir al hombre en compartimentos estancos.

*civilizaciones*<sup>3</sup> con el resurgimiento del integrismo musulmán y las llamadas Repúblicas Islámicas.

Por lo tanto, la iglesia no sólo tiene el deber y el derecho de exponer su opinión sobre los temas sociales. Su aportación es una necesidad científica. Si no la hiciera, la ciencia social sería incompleta, porque ésta, siendo autónoma en su metodología investigadora, no es independiente de las ciencias morales, como la ética; ni tampoco es independiente de la ciencia que para un creyente es la superior: la teología. Si no está iluminada por ellas es incompleta.

Otra evidencia empírica de esta afirmación es la crisis actual. Todos los expertos consideran que el origen de la crisis es una falta de criterios éticos en las decisiones de inversión, empezando por el criterio de la prudencia. La encíclica *Caritas in Veritate* lo expresa en su punto 65: “*Los agentes financieros han de redescubrir el fundamento ético de su actividad para no abusar de aquellos instrumentos sofisticados con los que podría traicionar a los ahorradores*”.

## **2.- Lo social, la economía, la empresa y el empresario.**

Dentro del fenómeno de lo social, al que se refiere Benedicto XVI en ésta, su tercera encíclica, se incluye la economía. Aunque la ciencia económica tiene su propia metodología, en la que forman parte cada vez más los análisis cuantitativos, tampoco puede olvidarse de los aspectos sociológicos que las diferentes formas de organización económica producen. En particular no puede ser ajena a al fenómeno del desarrollo humano entendido en su más amplia concepción antropológica.

No es, por tanto, extraño el hincapié de las encíclicas en éste aspecto. *Caritas in Veritate* se refiere con frecuencia a la *Populorum Progreso* de Pablo VI (1967), el progreso de los pueblos, como la “*Rerum Novarum de la época contemporánea*” (8). Sin ir más lejos, el capítulo primero de la encíclica se titula: *El mensaje de la Populorum Progreso*.

Y, no cabe duda, que hoy en día el desarrollo se realiza en parte importante a través de la empresa. Ésta es la célula social que crea la mayor parte de los puestos de trabajo, sin los cuales es imposible el desarrollo. Y, dentro de ella, es esencial la labor de empresarios y directivos.

Por eso, aunque no dedicada solo a ellos, la encíclica contiene una serie de principios, reflexiones y sugerencias, que voy a denominar con el nombre genérico de: “mensajes dirigidos a la empresa”. De la lectura de *Caritas in Veritate* se pueden desprender muchísimos mensajes dirigidos a quienes manejan y dirigen las compañías.

En este escrito voy a referirme a unos cuantos, sin por ello agotar la riqueza doctrinal de la encíclica. Concretamente a diez. La cifra es aleatoria, pero también simbólica. Diez son los mandamientos que Dios dio a Moisés en el monte para asegurar la supervivencia de los israelitas como pueblo. Diez son los mensajes que vamos a contemplar para

---

<sup>3</sup> Huntington, S. P. (1997) *The clash of civilizations and the remarking of world order*. Simon and Shulter, N.Y.

ayudar a rescatar la empresa y sus dirigentes de la confusión doctrinal en que se encuentra.

### **3.- Diez mensajes de la *Caritas in Veritate* a la empresa, empresarios y directivos.**

#### **3.1.- Primer mensaje: La caridad en la verdad es el camino para la solución de los problemas en la sociedad y en la empresa.**

La caridad en la verdad debe ser el motor de la nueva concepción de la empresa. Para ello, es necesaria una verdad basada en la investigación científica rigurosa de lo que es la empresa. Un trabajo en el que las llamadas Escuelas de Dirección o Business Schools tienen un papel sustancial si están iluminadas por la caridad. Caridad que debe ser la llama que incendie los corazones de los hombres y mujeres dedicados al desarrollo de esa verdad y a su aplicación en la vida real. Me dirijo a personas que han estado estudiando en una de estas instituciones y/o trabajan en ella. Por eso les aliento a sacar las consecuencias de este mensaje.

De hecho, por razones prácticas, las más prestigiosas escuelas, Harvard incluida, han establecido un juramento entre sus graduados MBA, relativo a su comportamiento ético en el ejercicio de la profesión a que se van a dedicar. Es similar al juramento hipocrático de los médicos y tan necesario para el funcionamiento de la sociedad como él.

De los médicos depende la salud física, y a veces mental, de las personas; pero de los directivos y empresarios depende el bienestar material, físico, psicológico y hasta espiritual de las personas. ¿Por qué no deberían tener un juramento similar? Parece que la crisis actual ha despertado la conciencia de muchos académicos. Desgraciadamente ha sido a base de constatar errores. Si se hubiera aceptado que la caridad, la solidaridad, es parte de la verdad, nos habríamos ahorrado muchos de estas equivocaciones.

Auguro que en los próximos años se incorporará este requisito a todos los centros educativos de este estilo. Lo que hay que desear es que no se convierta en un mero formulismo, sino en una parte sustancial de la formación de los graduados.

De hecho, ya lo anunció mi maestro Juan Antonio Pérez López hace muchos años. Juan Antonio es autor del libro *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, inspirador de toda la teoría antropológica en que se basan las enseñanzas de nuestras escuelas en materia de comportamiento humano. Pues bien más de una vez me dijo: *“en un futuro no muy lejano no se concebirá la profesión de dirección de empresas sin que los que la ejerzan tengan un juramento similar al hipocrático de los médicos. En virtud de este juramento los directivos se comprometerán a ejercer su profesión basándose en la ética y la integridad, supeditando sus intereses personales al bien común de las empresas que dirijan y al de la sociedad en que se encuentren”*.

Es una lástima que este juramento se haya cuajado como reacción a los errores y no como desarrollo de los principios de la Doctrina Social de la Iglesia, aplicados a la enseñanza en materia de Dirección de Empresas. En ese sentido se desarrolla el siguiente mensaje de la *Caritas in Veritate*.

### 3.2.- Segundo mensaje: recuperación necesaria de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI).

Desde la *Rerum Novarum* se ha desarrollado la Doctrina Social de la Iglesia como respuesta a los problemas creados en la moderna economía. Sin embargo durante más de un siglo, como dice Andrés Ollero, catedrático de filosofía del Derecho, sus documentos parecieron sonar utópicos, “*llenando de acomplejamiento ambientes clericales subyugados por la presunta capacidad transformadora de la dialéctica marxista*”<sup>4</sup> y continúa: “*Llegó, sin embargo el momento en que los polacos se atrevieron a ponerla en práctica, con el aliento de un Papa patriota, y ... la fermentación de la masa hizo reventar a bastantes kilómetros un mur con ífulas de eternidad (el de Berlín)*”.

Es hora de reivindicar la DSI frente a los reduccionismos económicos del liberalismo y el marxismo radicales. La Iglesia ha dado su respuesta equilibrada y realista. Puede decirse que frente a la polarización que suponen las dos ideologías preponderantes en el siglo XX, el liberalismo de mercado y el socialismo estatalista, la Doctrina Social de la Iglesia es el punto medio, el centro equilibrado.

En efecto estas dos ideologías políticas tienen un defecto básico. Son reduccionistas. Al esquematizar los análisis de los problemas tienen en su propia definición sus fortalezas y sus debilidades. Eso hace que todas sus soluciones acaben generando sus propios fracasos. El liberalismo, vigente como ideología predominante durante una gran parte del siglo XX, creó diferencias sociales irritantes e injustas. El socialismo, presente también en una importante parte del planeta, en sus dos versiones, la totalitaria y la social demócrata, crea sistemas que atentan a la libertad y dificultan la iniciativa de las personas, entorpeciendo el desarrollo humano. Sólo cuando las dos ideologías difuminan sus principios y se vuelven pragmáticas disminuyen sus debilidades. Pero, aún en esos casos, no dejan de mostrarlas a largo plazo.

La respuesta completa a los problemas del hombre social es un planteamiento por elevación, basado en una antropología realista, como la Doctrina Social de la Iglesia. Una respuesta basada en el principio más elevado que se pueda tener: la caridad. Lo que Benedicto XVI define como el “*espíritu del don*” (P.37)

Por eso, la encíclica denuncia la corriente social que *considera irrelevante la caridad en el ámbito social, jurídico, cultural y económico* (P. 2). Es un peligro derivado de una mal entendida “*dignidad del débil*” que, según esta corriente, no tiene que ser sujeto de la caridad, sino de la justicia, como si fueran conceptos contrapuestos. Ambos se necesitan uno al otro, ya lo decía Santo Tomás: “*la justicia sin generosidad es crueldad, la generosidad sin justicia es estupidez*”.

La empresa no puede ser ajena a la justicia. Pero ésta sin caridad se convierte en algo frío e impersonal que acaba, por ejemplo, con la mayor aportación que el cristianismo ha realizado a la civilización: el perdón. Sin perdón no hay solución a los problemas sociales. La ley del Talión (ojo por ojo y diente por diente) al impedir la suspensión de la cadena de agravios lleva a la destrucción de la convivencia. Además es dudoso que

---

<sup>4</sup> Ollero Tassara, A. Economía de Verdad. Periódico ABC, 19-8-2009. Pg 3.

alguien, a excepción de Dios, tenga la sabiduría omnipotente que le haga poseedor del sentido de la justicia en cada caso particular.

Una empresa basada sólo en la justicia contractual, tiene un difícil equilibrio de la convivencia interna (P.37). Los pactos deben cumplirse, pero la justicia distributiva, sin la inspiración de la caridad acaba en un clima gélido que impide el desarrollo de la mutua confianza y mata el entusiasmo por un proyecto común. Entusiasmo que constituye la esencia de la competitividad de las empresas.

Una empresa basada en la ley, y solo en la ley, característica de una corriente pseudo-ética empresarial, que yo denomino “legalismo”, tiene muy difícil mantener la moral de sus equipos. Hace años cuando se anunciaba un despido colectivo las acciones cotizadas subían de precio. Se suponía que el ahorro de costes de salarios después de la reducción de plantilla se trasladaría automáticamente al beneficio. Hoy ocurre lo contrario. Ya se ha comprobado que la sucesión de despidos colectivos basados únicamente en consideraciones económicas, alejadas de un planteamiento antropológico, acaba minando la moral de sus componentes y deshaciendo el capital social de la empresa.

La caridad o, si se prefiere en su versión moderna, la solidaridad, es una de las claves de la supervivencia y el desarrollo de las empresas. La Doctrina Social de la Iglesia así lo enseña y la investigación académica más avanzada también. Pero esa caridad tiene que estar basada en la verdad. Este es el tercer mensaje de la *Caritas in Veritate* para los empresarios y directivos.

### **3.3.- Tercer mensaje: Sin la verdad la caridad cae en el sentimentalismo, presa de la emotividad.**

El liberalismo radical ha errado por no ser capaz de completar la justicia con su otra cara, la solidaridad. Por contra el socialismo idealista puede caer en el error contrario: cerrar los ojos a las enseñanzas de la economía, la sociología y la psicología realista. En este caso falta la verdad.

Como ya defendió con gran ahínco Juan Pablo II: razón y fe son necesarias la una para la otra. Sin verdad la caridad cae en el sentimentalismo. “*La verdad libera a la caridad de la estrechez de una emotividad que la priva de contenidos relacionales y sociales*” (P, 4).

Este mensaje implica que los directivos no pueden dejarse llevar sólo por la “buena voluntad”. De sus decisiones depende en gran parte el bienestar de muchas personas, su desarrollo y el de la sociedad donde trabajan. Por eso el directivo tiene la obligación de tener una sólida formación técnica, basada en el rigor intelectual más profundo y atento a la evolución de las empresas y la ciencia de la administración.

La formación técnica y humanística es para los empresarios y directivos un deber. Más aún cuando el directivo se considera católico y afecto a la Doctrina Social de la Iglesia. Sin esta formación, puede actuar fuera de la verdad y convertir a la caridad, que debe inspirarle, en sentimentalismo inoperante.

Cuando doy clase sobre problemas éticos empresariales concluyo diciendo que en caso de dilemas muy difíciles, por prudencia, debe acudir al consejo. Consejo de persona

versada en ética y en negocios. En ambas materias, porque si falla en la primera de estas materias, en la ética, dará consejos que pueden conducir al beneficio, pero que llevarán a la degradación moral. Si falla en el conocimiento de los negocios, también conducirá a la degradación moral; porque la obligación de todo directivo es tomar decisiones que creen riqueza. Esa es su profesión: crear riqueza con decisiones éticas, solidarias y eficaces a la vez. Si falla en una de éstas facetas no está cumpliendo su misión. El empresario no puede salvarse moralmente a costa del sacrificio de los demás. Para hacer esa difícil tarea tiene que estar preparándose constantemente.

En esa preparación hay que asegurarse que el conocimiento técnico esté iluminado por la caridad. Si no es así es incompleto. Ya Simon<sup>5</sup> descubrió, al estudiar el comportamiento administrativo, lo que él llamó: *los límites de la racionalidad*. El razonamiento humano es siempre incompleto. Por eso, considerar que sólo con la razón somos capaces de tomar las decisiones correctas es lo más irracional que se puede dar.

Esa formación exige tener unos principios orientadores. En uno de ellos está el cuarto mensaje.

### **3.4.- Cuarto mensaje: un principio orientador de la verdad, el bien común.**

El bien común es un principio que la moderna teoría de la empresa recoge bajo la teoría de los stakeholders. En efecto, durante muchos años la microeconomía se enfocaba a conseguir que la empresa diera el “*mayor valor al accionista*”. A este objetivo se sacrificaba todo lo demás, especialmente, el bienestar de los trabajadores y la sociedad circundante.

En aras a este objetivo se han tomado no pocas decisiones de despidos colectivos, reestructuración de plantillas, deslocalizaciones de centros de producción, abandonos de instalaciones industriales y fuentes de recursos naturales, desastres ecológicos, etc.

Sin embargo, las más modernas corrientes de la teoría empresarial consideran que la empresa no es sólo de los accionistas. Respetando sus intereses, éstos no pueden ir contra los intereses de los otros partícipes de la empresa: los empleados, los clientes, los proveedores, los inversores, las comunidades que la circundan, los gobiernos locales y nacionales, etc.

Eso significa que en las decisiones de los directivos y empresarios todos estos intereses deben conjugarse en aras del bien común. Benedicto XVI nos exhorta: *junto al bien individual, hay un bien relacionado con el vivir social de las personas: el bien común* (P. 7).

En realidad esa es una de las funciones más importantes de los Órganos de Gobierno de las empresas: las Juntas Directivas, Consejos de Administración o Boards of Directors, que son las denominaciones que reciben en Sudamérica, España y los países anglosajones respectivamente.

---

<sup>5</sup> Simon, H. (1967) *Administrative Behavior*. Shulster ed. NY.

El trabajo de estos órganos de gobierno es equilibrar los diferentes intereses de los Stakeholders. De ahí que se hayan creado los llamados “Códigos de Buen Gobierno” cuya función es ayudar a esta tarea. *“la misión de la empresa no puede tener únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa”* (P. 40).

Por eso, se aconseja una composición de estos órganos donde estén presentes los diferentes intereses, incluyendo miembros independientes que defiendan el equilibrio entre todos los intereses de los diferentes stakeholders; incluyendo los de aquellos que no están representados en estos órganos. Entre los intereses que deben cuidar especialmente estos consejeros o directores independientes están, por ejemplo, los de los accionistas dispersos que han invertido a través de los mercados financieros o personas aparentemente alejadas del negocio, como son muchos de los que reciben los beneficios de la acción social empresarial.

Eso es así porque, como se reconoce en el primer capítulo, la Iglesia debe promover el desarrollo integral del hombre. Ese es el quinto mensaje.

### **3.5.- Quinto mensaje: la Iglesia tiende a promover el desarrollo integral del hombre.**

En el P, 11 se puede leer: *“la Iglesia, en todo su hacer y obrar, cuando anuncia, celebra y actúa en la caridad, tiende a promover el desarrollo integral del hombre... que concierne de manera unitaria a la totalidad de la persona”*.

En esa unidad personal se incluye la relación con Dios y su vocación trascendente respecto al ser superior y a los demás hombres. Eso quiere decir que la empresa no puede estar cerrada a esa dimensión de la persona.

Respetando la libertad de creencias, el empresario y el directivo cristiano tiene que facilitar tanto el desarrollo material, como el profesional, el psicológico, el familiar y el espiritual de los que se relacionan con ellos.

Juan Antonio Pérez López<sup>6</sup>, introdujo el concepto de “motivación trascendente” en su análisis antropológico de la empresa. De manera simple puede decirse que este tipo de motivación se refiere a lo que las personas hacen teniendo en cuenta las reacciones y el bien de los demás. Según él la empresa debía desarrollar los tres tipos de motivos que tiene el ser humano: los extrínsecos, referidos a lo que espera recibir desde fuera por sus acciones, los intrínsecos, referidos a lo que espera crecer y aprender interiormente por ellas y los trascendentes.

Para el desarrollo de estos últimos daba tres consejos:

El primero consejo es no impedir el desarrollo de los motivos trascendentes. Parece una perogrullada, pero es muy profundo. Juan Pablo segundo dice en Centesimus Annus (1991), que *“es alienante toda estructura que dificulta el ejercicio de la solidaridad personal”*.

---

<sup>6</sup> Pérez López, J. A. (1994) Fundamentos de la Dirección de Empresas. Rialp S.A. Madrid.

Así pues, todo empresario o directivo debe analizar sus sistemas de dirección para descubrir si estos priman la competencia desleal a la hora de realizar el trabajo. En particular un sistema retributivo excesivamente centrado en el rendimiento individual puede dar lugar a comportamientos egoístas, a restricciones de la información, para impedir el éxito de los demás, y a la utilización de estratagemas sucias para sobrevivir. Si eso es así, la dirección debe plantearse la modulación de la retribución para no dificultar el ejercicio de la caridad entre compañeros. Exigir comportamientos heroicos para ejercer la solidaridad es un mal planteamiento ético.

El segundo consejo para el desarrollo de la motivación trascendente es: enseñar su existencia y los caminos para conseguirla. La formación empresarial no puede ser solo un tema técnico. Debe ser también humanista. La formación ética es una parte esencial. Sin ella se queda coja la técnica y puede llegar a ser peligrosa. Nada más dañino que una persona muy informada con malas intenciones.

Según Juan Antonio Pérez López, el tercer consejo es el definitivo: el ejemplo. La esencia del liderazgo es el ejemplo. Los directivos y empresarios son la vanguardia de sus empresas. Son los espejos en los que se reflejan los demás, son sus paradigmas a imitar. Eso les exige una responsabilidad en su comportamiento. No se puede pedir austeridad desde el Lamborghini o conduciendo un Maseratti. Ni se puede exigir esfuerzo desde las ardientes playas del caribe. Todo profesional tiene derecho a su descanso y a gozar de los beneficios de su esfuerzo, pero también tiene la obligación de ser virtuoso y solidario.

En relación al desarrollo integral de los líderes permítanme que les lea el final de un prólogo de un libro de memorias de un directivo que conozco en mi tierra en Valencia: Damian Frontera, egresado del IESE. Antonio García de Castro, el prologuista, acaba la reseña del directivo con la siguiente frase: *“tiene muchos amigos porque se preocupa por los demás. Siempre está dispuesto a ayudar a todo el mundo que le rodea. En esta etapa de su vida, como el reconoce, quiere ser más amigo de Dios”*<sup>7</sup>.

En efecto sería un contrasentido para la empresa de inspiración cristiana prescindir de la razón última de la caridad: Dios. Entre otras cosas porque, como dijo Benedicto XVI en su primera carta encíclica “Dios es caridad” (Deus caritas est). Todo proviene de la caridad de Dios, todo adquiere forma por ella, y a ella tiende todo (P. 2). También porque como dice *Caritas in Veritate*: *“cuando Dios queda eclipsado, nuestra capacidad de reconocer el orden natural, la finalidad y el bien empieza a disiparse”* (P. 10).

Todo ello respetando la libertad humana que es el sexto mensaje.

### **3.6.- Sexto mensaje: Las estructuras económicas tienen que ser por naturaleza instrumentos de la libertad humana.**

La vocación al desarrollo humano integral es según Benedicto XVI una llamada trascendente *que requiere una respuesta libre y responsable de la persona* (P, 17). El desarrollo económico, social y espiritual, depende de la responsabilidad humana, de todas y de cada persona. Una empresa que reduzca los grados de libertad de las

---

<sup>7</sup> Frontera, D. (2009). El arte de dirigir empresas. El estímulo incesante. Almuzara. Pg. 20.

personas, haciéndolas dependientes de ella de manera absoluta impide el desarrollo de humano integral.

La formación interna de los miembros de una empresa, de manera que los haga valiosos en el mercado laboral es una obligación moral de la empresa. Primero porque les permite desarrollarse libremente en su profesión. Segundo porque el trabajo desarrollado de forma libre responsable es el único camino para la productividad y la competitividad de las personas. Cuando se realiza de esta forma, con libertad, las personas ponen lo mejor de si mismas y se comprometen con el proyecto empresarial, con sus valores y misiones. Eso aumenta su rendimiento y el de la compañía.

Dentro de esa libertad está la de asociación sindical y la necesidad de que los sindicatos tengan la capacidad de negociación adecuada. Hoy en día, la limitación de los derechos sindicales proviene más de los gobiernos que de las propias compañías, porque los empresarios no deben ver en los sindicatos a sus contrarios sino a la voz representativa de los intereses legítimos de sus trabajadores. Escucharlos es una obligación, como también lo es que los sindicatos tengan la información y la formación adecuada para convertirse en colaboradores del equilibrio entre los diferentes intereses y busquen asegurar la supervivencia de la empresa.

Esta defensa de las organizaciones sindicales, como parte de la libertad de los trabajadores, ha suscitado polémica en ciertos medios de comunicación, que de manera superficial han tachado a la encíclica de “izquierdista”. Una muestra más del espacio centrado que ocupa la Doctrina Social de la Iglesia, que está fuera de la clasificación política de izquierdas y derechas. Por eso, la Caritas in Veritate, a la vez que defiende el asociacionismo sindical recuerda a estas organizaciones *“la urgente necesidad de abrirse a nuevas perspectivas que se abren en el ámbito laboral ... superando las limitaciones propias de los sindicatos de clase”*. Deben pensar también en los no afiliados (P, 64).

En el campo de la libertad en la empresa, la encíclica recuerda el llamamiento de Juan Pablo II para *“una coalición a favor del trabajo decente”* (P, 63).<sup>8</sup> En ese sentido, la primera responsabilidad de las empresas es utilizar todos los medios para mantener el o trabajo de los empleados. Es el séptimo mensaje.

### **3.7.- Séptimo mensaje: es prioritario asegurar el acceso al trabajo y su mantenimiento (P 32).**

La función más importante de las empresas en la economía moderna es ser proveedoras de puestos de trabajo en el que las personas puedan desarrollarse plenamente. Es una responsabilidad en cada uno de los territorios donde trabaja la empresa. Esto no es sólo un problema moral; también es un problema técnico. Porque la economía es fruto de la moral sobre trabajo. En el punto 32 se reconoce que hay una *“convergencia entre ciencia económica y valoración moral; los costes humanos son siempre costes económicos y las disfunciones económicas comportan igualmente costes humanos”*. De manera que por razones morales y técnicas el empresario tiene una obligación grave en este campo.

---

<sup>8</sup> Juan Pablo II, (2.000). Jubileo de los trabajadores. Saludos después de la misa. L'Observatore Romano, ed. en lengua española (5 de mayo de 2.000), p. 6.

Pero, hoy en día, dados los flujos migratorios, su influencia alcanza lugares lejanos de sus centros de operaciones.

En el punto 62 la encíclica llama la atención sobre los trabajadores extranjeros o desplazados y la obligación de facilitar su integración.”*No deben ser tratados como no es sólo un problema moral u otro factor de producción*”. Primero porque como personas tienen derechos inalienables, pero también porque contribuyen de manera significativa al desarrollo económico del país o territorio y las empresas que los acogen.

El inmigrante, o el desplazado, viajan con la aspiración de encontrar una vida mejor. Mejora que empieza por el trabajo. Por tanto, toda integración en la sociedad de destino empieza por la vida laboral; por las empresas. Es una responsabilidad que no pueden delegar ni en los estados ni en los organismos asistenciales. Si el trabajador no se integra en su ambiente laboral, todo lo demás es accesorio. Por otra parte esa integración no basta con asegurar una acogida y enseñar al inmigrante las competencias necesarias para realizar su función de manera eficiente. El desarrollo exige también oportunidades de promoción iguales a los trabajadores propios del lugar de destino. Medidas de discriminación positiva voluntarias por parte de la empresa de acogida pueden ser un impulso necesario para asegurar esta igualdad de oportunidades, al igual que temporalmente lo han sido para la promoción del trabajo de la mujer.

Este mensaje es particularmente necesario en mi país que en menos de una década ha pasado de casi cero al 10% de población inmigrante; en gran parte procedente de países americanos de habla hispana. Ahora estamos en una crisis, pero la sociedad española necesita la presencia de estos trabajadores resolver sus desequilibrios demográficos y los relativos a la financiación de la seguridad social y los fondos públicos de pensiones. Las empresas españolas tienen la obligación de responder con *Caritas in Veritate* a este desafío. No basta con la acción asistencial de los gobiernos o las instituciones de iniciativa social. Éstas, con ser importantes, no son suficientes.

También hay muchos países donde, sin haber un fenómeno de inmigración extranjera, hay un fenómeno de desplazados. Los alrededores de las grandes ciudades, todos lo sabemos, son un lugar de destino de personas que buscan mejores perspectivas para ellos y sus familias. De la respuesta de la comunidad empresarial a su demanda de trabajo digno depende más su integración y desarrollo social que de todo otro proceso asistencial. Eso es particularmente importante en momentos en que las crisis económicas aceleran los desplazamientos.

Y hablando de crisis, a veces las condiciones económicas sobrevenidas obligan a reducir las plantillas. En ese caso los empresarios deben analizar todas las alternativas antes de tomar estas decisiones. La colaboración con sindicatos responsables puede ayudar a encontrar mecanismos temporales de acomodación de horarios y salarios para salir de las crisis sin destruir puestos de trabajo.

Pero, si no hay otro remedio, la reducción de plantillas tiene que hacerse respetando el principio de dignidad del trabajador. Velando por su supervivencia laboral después del despido. Los sistemas de reciclaje profesional y outplacement son una obligación para quienes han aportado los esfuerzos al proyecto empresarial.

En estos casos no se acaba la responsabilidad de la empresa con el finiquito y la indemnización por despido. Ayudar a la reinserción laboral es la consecuencia necesaria del principio de la caridad en la verdad.

De hecho hoy en día hay compañías que se vanaglorian de tener asociaciones de ex-empleados. La salida de la empresa puede ser necesaria para la empresa y el trabajador. Puede ser, incluso, la consecuencia natural de un desarrollo profesional conseguido por una persona dentro de una compañía. No obstante, la desvinculación laboral, no implica necesariamente la ruptura de los lazos afectivos que genera toda buena relación humana bien llevada.

Si en los mecanismos de salida de una compañía las personas no encuentran la dualidad de caridad y justicia conjuntamente entonces incluso los trabajadores que permanecen en su interior se irán alienando del proyecto empresarial. El refrán español dice: *“cuando las barbas de tu vecino veas rapar, por las tuyas a remojar”*. La confianza que debe generar toda relación humana estable se rompe. Se produce lo que en términos técnicos se llama el *“síndrome del superviviente”*: la sensación de que tarde o temprano llegará la reestructuración al resto de la plantilla y eso es mortal para la productividad.

Todo ello porque el beneficio no es el único objetivo de la empresa. Ese es el mensaje número ocho.

### **3.8.- Mensaje octavo: el objetivo exclusivo del beneficio, puede destruir la empresa.**

*“El objetivo exclusivo del beneficio, cuando es obtenido mal y sin el bien común como fin último, corre el riesgo de destruir riqueza y crear pobreza” (P. 21).* Esto ocurre especialmente *“cuando se produce falta de respeto a los derechos humanos de los trabajadores, provocada a veces por grandes empresas multinacionales y también por grupos de producción local” (P. 22)*

Este mensaje, congruente con una concepción antropológica de la empresa, propia de la Doctrina Social de la Iglesia, es ratificado por la ciencia administrativa. En efecto, como ya se ha dicho, ha sido, por ejemplo, la actividad financiera mal utilizada y, en buen parte especulativa, el origen de la actual crisis.

Eso obliga a revisar el concepto de la empresa y proyectar un modo nuevo de organización (P. 17). Las compañías no son solo un instrumento de creación de una riqueza que luego reparten los estados a través de los sistemas impositivos. Esa división de funciones, propia del racionalismo modernista, es incorrecta. Lo es porque la empresa está compuesta por personas, personas completas y no sólo por el *“homo economicus”* de la teoría clásica de la economía. No puede aislarse su faceta de eficiencia económica de su faceta de solidaridad social. Sería crear seres esquizofrénicos. Atentos a su eficiencia productiva durante unas horas del día, para olvidarse de ella y centrarse en labores sociales en otras horas. Personas eficientes y egoístas en la primera faceta y amable y atenta en la segunda.

Esa nueva concepción de la empresa incluye lo que hoy se llama modernamente: la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Es la forma en que la empresa devuelve a la sociedad que permite su existencia rentable lo que le debe.

En el P. 46 *la Caritas in Veritate* reconoce la existencia cada vez más amplia de un tipo de empresa lucrativa que combina su beneficio económico con una acción social sustancial. No se trata de que la empresa haga bien con su beneficio; sino que como suelo decir en mis clases la empresa haga “*del bien beneficio*”.

No son organizaciones que podrían clasificarse propiamente en el tercer sector. Casos como el de Body Shop, de cosmética natural, Ben & Jerry, fabricante de helados con sentido social, o el Graming Bank, creador de los microcréditos, constituyen ejemplos vivos. Muestran cómo se puede “dirigir por valores y ganar dinero también” como afirman Ben y Jerry en el libro que recoge sus experiencias.

Lo mismo podemos decir del movimiento de Corporate Global Citezenship (Ciudadanía Global Corporativa), que considera a las empresas como ciudadanos responsables a nivel global. Esta forma de enfocar la empresa es uno de los beneficios de la globalización, de la que la *Caritas in Veritate* afirma: “*la globalización no es, a priori, ni buena ni mala. Será lo que la gente haga de ella*”. (P. 47), recogiendo el discurso de Juan Pablo II a la Pontificia Academia de las Ciencias Sociales el 27 de abril de 2001. “*En consecuencia la caridad en la verdad significa la necesidad de dar forma y organización a iniciativas económicas que, sin renunciar al beneficio, quieren ir más allá de la lógica del intercambio de cosas equivalentes y del lucro como fin en si mismo*” (P. 38). Despertar vocaciones para realizar retos empresariales basados en esta filosofía debería ser una de las misiones de las instituciones de formación de directivos inspiradas en la Doctrina Social de la Iglesia.

En esa línea de actuación se encuentran los programas de ‘voluntariado empresarial’. En virtud de ellos los empleados de una compañía pueden dedicarse a labores sociales en horas de trabajo remunerado, total o en parte. Con ellos se consiguen varios objetivos. Entre ellos el ejercicio de la virtud de la generosidad como parte del desarrollo integral de sus empleados, como discutimos en el mensaje quinto. Virtud que, una vez desarrollada, es un valor capital en las empresas que lo consiguen.

Y en ese desarrollo de la RSC se encuentra recogida en la encíclica la responsabilidad respecto a la naturaleza física que nos rodea. “*La naturaleza es expresión de un proyecto de amor y de verdad. ... el hombre debe descubrir las orientaciones para ... <<guardarla y cultivarla>>*.” (P. 47) Los programas de desarrollo sostenible deben contar con la cooperación activa de las empresas. Éstas deben superar el mero cumplimiento de la ley adelantándose en la labor de conservación del medio ambiente.

No obstante hay que enfocar este desarrollo sostenible al servicio de la persona y no al revés. El naturalismo como fin en si mismo es una actitud que falta a la verdad y la caridad (P. 48). Sólo “*cuando se respeta la ecología humana en la sociedad, también la ecología ambiental se beneficia*” (P. 51).

Todo ello de acuerdo con uno de los principios más queridos por la Doctrina Social de la Iglesia: el de la subsidiaridad. Es el mensaje noveno.

### **3.9.- Mensaje noveno: la subsidiaridad como principio organizativo (P. 57).**

Como parte sustancial de la libertad las sociedades deben trabajar de acuerdo con el principio de la subsidiaridad. Según este principio, las instituciones sociales de nivel

superior no deben suplantar a las de nivel inferior en aquellas funciones que pueden realizar estas últimas con plena capacidad. *La subsidiaridad es ante todo una ayuda a las personas a través de la autonomía de los cuerpos intermedios (P.57).*

Este principio de organización de la sociedad puede aplicarse también a las empresas. Una compañía basada en el principio de la subsidiaridad reconoce la autonomía de los diferentes niveles dentro de ella. Sus estilos de dirección tienen que estar basados en la delegación y la participación, fomentando la libertad y la iniciativa en cada uno de sus niveles. Esta forma de dirección disminuye el riesgo del autoritarismo y el asistencialismo paternalista. Es la mejor forma de encauzar el potencial de cada persona para su propio desarrollo.

Pero también reconoce que *“el principio de la subsidiaridad debe mantenerse íntimamente unido al de la solidaridad y viceversa” (P.58).* Por eso en la subsidiaridad dentro de la empresa no se pueden olvidar la formación solidaria de las personas. Los modernos sistemas de coaching y mentoring aseguran la posesión de las competencias necesarias por parte de los integrantes de la organización para el ejercicio de las funciones de cada nivel organizativa. Se trata de la versión microeconómica del refrán: enseña a pescar, no le des el pez.

Además con el ejercicio de estas dos técnicas, basadas en la caridad hacia los colaboradores, la profesión directiva alcanza una de sus labores más elevadas. Mi primer libro se titulaba: *“Dirigir es Educar”*<sup>9</sup>. El directivo en esta labor se convierte en *“Maestro”* que ayuda al desarrollo de sus colaboradores en todos sus aspectos: profesionales y humanos.

Como en todo lo que hemos reflexionado una empresa basada en el principio de la subsidiaridad combinado con el de la solidaridad es además de más humana, más eficiente. En efecto, al dejar que cada nivel tenga autonomía decisoria, permite que los niveles superiores, liberados de la carga de lo minucioso, puedan dedicarse a la planificación, la previsión y a adelantarse a los problemas futuros, haciendo de su liderazgo un trabajo fructífero que prevé el futuro y lo conforma.

La subsidiaridad, como todo el cuerpo doctrinal de la Doctrina Social de la Iglesia no sólo es un principio teórico, es parte de la sabiduría práctica, que ha desarrollado el Magisterio a lo largo de siglos iluminado por la fe.

Esa fe, principio de la moralidad cristiana, es la que conforma el décimo mensaje de la Caritas in Veritate a la empresa.

### **3.10.- Décimo mensaje: toda decisión económica es un acto moral (P. 37).**

*“Toda decisión económica tiene consecuencias de carácter moral” (P.37).* Las normas de la justicia deben respetarse desde el principio y durante el proceso económico, y no sólo después o colateralmente. Es decir, que de acuerdo con el principio de que el fin no justifica los medios, no vale una interpretación utilitarista de la ética que busca el mayor bien para el mayor número de personas, independientemente de los *“efectos colaterales”*. Esa interpretación de la ética no es aceptable.

---

<sup>9</sup> Gomez-Llera, G. y Pin Arboledas, J. R. (1994). *Dirigir es Educar*. Mc Graw Hill Iberoamericana de España. Madrid.

No es aceptable porque el cristiano no puede plantearse sólo una ética de la prohibición (evita el mal). Al contrario, sin olvidarse de los preceptos negativos, que hay que cumplir, debe buscar una ética de excelencia. La célebre TQM (Total Quality Management, Dirección con Calidad Total) debe extenderse no sólo a los aspectos técnicos de la actividad en los negocios, también debe referirse a los aspectos humanos y, dentro de ellos a los aspectos morales.

En otros tiempos los gobernantes de los pueblos tenían consejeros morales, en el caso de los países católicos, sus reyes solían tener un confesor al que consultar sus decisiones de gobierno. Por supuesto que esto no les exhibía de sus responsabilidades, pero escuchar las opiniones de los expertos en temas morales, incluso teológicos, era una medida de prudencia.

No voy a abogar aquí por el “confesor de la empresa”, aunque la Iglesia, como decía Juan Pablo II, es ‘*Experta en Humanidad*’ y no es una tontería escuchar su voz en lo que atiene a las acciones humanas. Pero si voy a permitirme sugerir que la labor de los Comités Éticos o Departamento de Responsabilidad Social (RSC) deben ampliar sus funciones. Deben dejar de ser el órgano que sólo juzga los hechos dudosos, como lo hacen muchos comités de ética, o únicamente dedicados a la “caridad” asistencial empresarial, como lo hacen muchos departamentos de RSC. Tienen que orientarse a la excelencia, a analizar todas y cada una de las prácticas de la compañía, para ver sus inconvenientes morales y sobre todo, para investigar como se les pueden sacar más rendimiento desde el aspecto moral.

No se trata sólo de no hacer aquellas cosas que están mal; sino de orientar todas las actividades a hacer el bien. Por ejemplo, mientras Ben y Jerry manejaban operativamente su empresa, en el comité de dirección había un responsable de los aspectos sociales, que analizaba cualquier operación de la empresa desde ese punto de vista.

#### **4.- Conclusión.**

Con este repaso a algunos mensajes que la encíclica *Caritas in Veritate* dirige a los empresarios y directivos no he querido agotar su extraordinario caudal de sugerencias. Fruto de la actividad intelectual del actual Papa, Benedicto XVI, pero también del acerbo de la tradición de la Iglesia. Exégetas mas cualificados pueden extraer muchos más mensajes y profundizar más en los comentados.

Mi objetivo ha sido, únicamente, animar a todos, empresarios, directivos y académicos relacionados con el mundo empresarial a concienciarse de la importancia de la encíclica. Sirvan estas reflexiones como apuntes o líneas de pensamiento para el futuro.

También quiero decir que hay que ser optimista. A lo largo del discurso he dado unos pocos ejemplos de cómo las sugerencias contenidas en los mensajes han sido implementadas realmente por empresas determinadas. B&J, Body Shop, Graming Bank, son sólo unos pocos ejemplos de cómo se puede “ganar dinero haciendo el bien” o “hacer el bien ganando dinero” que son las dos misiones básicas de la empresa.

De hecho la gran mayoría de las compañías lo hacen. Sin embargo la ideología empresarial dominante, incluida la que se difunde en la academia, ha impedido a lo largo de muchos años ver esta doble dualidad de la actividad empresarial.

Con ello se ha perdido una gran riqueza y producido graves perjuicios:

- Primero porque el empresariado, que es quien realmente crea la riqueza y los puestos de trabajo, ha tenido una fama regular en los países. Eso ha impedido que muchas de las personas con mejor preparación intelectual y moral se hayan decantado por otras actividades, reduciendo de esta manera la capacidad de hacer el bien de las compañías.
- Segundo porque ello ha hecho que los poderes públicos, y gran parte del tercer sector, desconfíen en las actividades empresariales, presionados por la opinión pública. Eso ha impedido la necesaria colaboración del sector estatal con el sector privado y de iniciativa social. Una colaboración necesaria para competir en un mundo global. Con ello se han perdido oportunidades de desarrollo.
- Tercero porque esta falta de conciencia en su capacidad de hacer el bien dificulta la identificación de los componentes de la empresa con su proyecto de negocio. Yo mismo, en particular, siempre he dicho que nunca he sentido una especial emoción, cuando he trabajado en una empresa por “*dar el mayor valor al accionista*”. Sin embargo si he sentido responsabilidad por mantener puestos de trabajo, aportar solución a los problemas de los clientes o pagar puntualmente a los proveedores, desarrollar a los empleados, mejorar el entorno etc. Es la capacidad de hacer el bien la que identifica con un proyecto, el beneficio económico, como mucho, alinea intereses. Eso, con ser importante, no asegura la identificación o el compromiso a largo plazo. Compromiso que toda la moderna teoría del Management destaca como la clave de la competitividad de las organizaciones.

En resumen, la Caritas in Veritate, contiene mensajes para hacer una empresa más humana y, a la vez, más competitiva.

Hay que decir que eso no es fácil. Al contrario exige una imaginación fértil y un coraje fuera de lo común. Pero ahí está su atractivo, es un reto apasionante. Ese es el futuro del empresariado y el directivo cristiano. No en vano, como dice el Génesis, Dios puso al hombre en el mundo “*ut operaretur*” para que lo transformara; y siendo un mandato divino, la lectura correcta es para que lo transformara haciendo el bien, mejorándolo, para que la persona pueda cumplir con su fin definitivo: la realización del reino de Dios en esta tierra y gozar de él en la otra vida.

Ni como académicos, ni como directivos o empresarios podemos olvidarnos de ello. Recordemos a mi amigo Damián Frontera; al final la vida merece la pena si hemos hecho amigos y hemos sido cada vez más amigos de Dios.

Muchas Gracias