

PONTIFICIO CONSEJO «JUSTICIA Y PAZ»

# LA VOCACIÓN DEL LÍDER EMPRESARIAL

## Una Reflexión

*Versión interina*

*Septiembre 2012*

[Para uso privado del **XI Simposio CELAM-UNIAPAC**]

## PREFACIO

Del 24 al 26 de febrero de 2011 se celebró el seminario “*Caritas in Veritate: la lógica del don y el significado de la empresa*”, organizado por el Pontificio Consejo «Justicia y Paz» (PCJP), en colaboración con el *Instituto John A. Ryan para el Pensamiento Social Católico* del Centro de Estudios Católicos de la Universidad de Santo Tomás y la *Fundación Ecophilos*. Esta reunión siguió al congreso “*Caritas in Veritate y los Estados Unidos*”, que había tenido lugar en octubre de 2010, organizada por el PCJP en colaboración con el *Instituto de Estudios Católicos Avanzados* de Los Ángeles, continuando con el estudio de la empresa a la luz de la encíclica social del Papa Benedicto XVI, *Caritas in Veritate*. En ambos eventos subyace la firme convicción de la Iglesia de que todos los Cristianos están llamados a practicar la caridad en una manera correspondiente a su vocación y de acuerdo al grado de influencia que ejercen en la *polis* (CIV, 7).

Empresarios, profesores universitarios y expertos en la materia contribuyeron a “*Caritas in Veritate: la lógica del don y el significado de la empresa*” de un modo innovador. Sus discusiones se centraron en torno a un conjunto de textos, previamente preparados y publicados, lo que facilitó el debate que tuvo lugar durante el seminario de tres días en el Pontificio Consejo «Justicia y Paz».

Esos días de trabajo fueron intensos y provechosos. La reunión dio pie a redactar una especie de vademécum destinado a los empresarios, un manual para ser utilizado por la formación de profesores y para la enseñanza en escuelas y universidades. Así salieron a la luz las reflexiones contenidas en este texto: “*La vocación de líder empresarial*”. Pretende ser una ayuda formativa, al hablar de la “vocación” de los empresarios que trabajan en una amplia gama de instituciones empresariales :cooperativas, multinacionales, empresas familiares, empresas sociales, colaboraciones con y sin fines de lucro y demás; y a los retos y oportunidades que ofrece al mundo de la empresa el contexto de intensas comunicaciones tecnológicas, prácticas financieras a corto plazo y profundos cambios culturales.

Los líderes empresariales están llamados a participar en el mundo económico y financiero contemporáneo, a la luz de los principios de la *dignidad humana* y del *bien común*. Esta reflexión ofrece un conjunto de *principios prácticos* que pueden guiar a los líderes empresariales, a los miembros de sus instituciones y a los grupos implicados o con intereses en la empresa (*stakeholders*), en su servicio al bien común. Entre estos principios podemos destacar el principio de *satisfacer las necesidades del mundo* con bienes que sean *realmente buenos* y que *realmente sirvan*, sin olvidar, con espíritu de solidaridad, las necesidades de los pobres y vulnerables; el principio de *organización del trabajo dentro de la empresa* de forma que *respete la dignidad humana*; el principio de subsidiariedad, que fomenta el espíritu de iniciativa y aumenta la competencia de los empleados, considerados “co-emprendedores”; y finalmente, el principio de la *creación sostenible de riqueza* y su *distribución justa* entre los diversos grupos implicados en la empresa.

En estos difíciles tiempos para la economía mundial, en los cuales muchos empresarios han sufrido las consecuencias de una crisis que provocó una importante reducción de los ingresos de sus empresas, arriesgando su supervivencia, y amenazando muchos puestos de trabajo, la Iglesia no renuncia a la esperanza

de que los líderes empresariales cristianos, a pesar de la *oscuridad* actual, restauren la confianza, inspiren esperanza, y mantengan encendida la luz de la fe que alimenta su búsqueda cotidiana del bien. Vale la pena recordar que la fe cristiana no es sólo la luz que arde en el corazón de los creyentes, sino también la fuerza propulsora de la historia humana.

Peter K. A. Cardenal Turkson

Monseñor Mario Toso

## RESUMEN EJECUTIVO

Cuando las empresas y las economías de mercado funcionan correctamente y se centran en servir al bien común, ambas realizan una gran contribución al desarrollo material e incluso al bienestar espiritual, de la sociedad. Sin embargo, las experiencias recientes también han demostrado el daño que puede causar el desplome de las empresas y de los mercados. Los desarrollos que han transformado nuestra era (la globalización, las comunicaciones y el predominio de las finanzas), además de generar beneficios, acarrear problemas tales como la desigualdad, la deslocalización económica, el exceso de información, la inestabilidad financiera y otras presiones que interfieren con servicio al bien común. No obstante, los líderes empresariales guiados por principios ético-sociales vividos mediante virtudes y, para los cristianos, iluminados por el Evangelio, pueden tener éxito y contribuir al bien común.

Existen obstáculos que impiden servir al bien común, entre ellos, la carencia de estado de derecho, la corrupción, la tendencia a la codicia, la administración deficiente de los recursos, pero el más relevante para un líder empresarial, a nivel personal, es llevar una *vida dividida*. La escisión entre la fe y la práctica empresarial en el día a día, puede acarrear desequilibrios y una búsqueda desordenada del éxito mundano. En cambio, un “liderazgo de servicio” basado en la fe, proporciona a los líderes empresariales una perspectiva más amplia y les ayuda a armonizar las demandas del mundo económico y los principios ético-sociales, que para los cristianos están iluminados por el Evangelio. Lo consideraremos en tres etapas: *ver, juzgar y actuar*, las cuales están estrechamente relacionadas.

VER: Los desafíos y las oportunidades del mundo económico están compuestos por factores, tanto buenos como malos, incluidos los cuatro grandes “signos de los tiempos” que influyen en la empresa.

- La *Globalización* que ha producido eficiencia y oportunidades extraordinarias para las empresas y los negocios, pero también acarrea mayor desigualdad, deslocalización económica, homogeneidad cultural e incapacidad de los gobiernos para regular de manera adecuada el flujo de capitales.
- Las *telecomunicaciones* mismas que han permitido la conectividad, nuevas soluciones y productos, disminuir costes; pero también la nueva velocidad ha generado un exceso de información y decisiones precipitadas.
- La *Financiarización* del mundo económico que ha acentuado la tendencia a mercantilizar los fines del trabajo y a poner el énfasis en la maximización de la riqueza y los beneficios a corto plazo, en lugar de trabajar por el bien común.

- Y los grandes *cambios culturales* de nuestra era que han conducido a aumentar el individualismo, las crisis familiares y las preocupaciones utilitarias sobre uno mismo y sobre “aquello que es bueno para mí”. Como consecuencia, podemos tener más bienes privados, pero hay serias carencias de bienes comunes. Mientras los líderes empresariales se concentran cada vez más en maximizar la riqueza, los empleados desarrollan actitudes reivindicativas de sus derechos y los consumidores exigen satisfacciones inmediatas al menor precio posible. Como los valores se han vuelto relativos, y los derechos se han vuelto más importantes que los deberes, a menudo se pierde el fin de servir al bien común.

**JUZGAR:** Las buenas decisiones empresariales son aquellas basadas en principios fundamentales, como el respeto de la dignidad humana y el servicio al bien común, y la visión de la empresa como una comunidad de personas. En la práctica, los principios mantienen al líder empresarial centrado en:

- producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades genuinas de las personas y, a su vez, asumir la responsabilidad por los costes sociales y ambientales de la producción, de la cadena de suministro y de distribución al servicio del bien común y estar pendiente de las oportunidades para servir a los pobres;
- organizar el trabajo de modo productivo y dándole significado mediante el reconocimiento de la *dignidad* de los empleados y su derecho y deber de desarrollarse con su trabajo (“el trabajo es para el hombre”, en vez de “el hombre es para el trabajo”), y estructurar el lugar de trabajo con subsidiariedad, diseñando, preparando y confiando en los empleados para que puedan hacer su mejor trabajo.
- utilizar los recursos con sabiduría para crear beneficios y bienestar, para producir riqueza sostenible y distribuirla con justicia (un salario justo para los empleados, precios justos para los clientes y proveedores, impuestos justos para la comunidad, y beneficios justos para los propietarios).

**ACTUAR:** Los líderes empresariales pueden poner en práctica sus aspiraciones cuando persiguen su vocación, y están más motivados por ella que por el éxito económico. Cuando integran los dones de la vida espiritual, las virtudes y los principios ético-sociales, en su vida y en su trabajo pueden superar la vida dividida, y recibir la gracia para fomentar el desarrollo integral de todos los grupos interesados en la empresa. La Iglesia llama a los líderes empresariales a *recibir* – reconociendo humildemente lo que Dios ha hecho por ellos – y a *dar* – entrando en comunión con otras personas para hacer del mundo un lugar mejor. La *sabiduría práctica* informa el modo de entender la empresa y refuerza al líder empresarial para responder a los desafíos del mundo, no con miedo o cinismo, sino con virtudes, con fe, esperanza y amor. Este documento pretende alentar e inspirar a los líderes y a otros grupos interesados en la empresa para *ver* los desafíos y las oportunidades que ofrece su trabajo; *juzgarlos* de acuerdo los principios ético-sociales, para los cristianos iluminados por el Evangelio; y *actuar* como líderes que sirven a Dios.



## INTRODUCCIÓN

1. En el Evangelio, Jesús nos dice: “Al que se le dio mucho, se le pedirá mucho; y al que se le confió mucho, se le reclamará mucho más” (Lc 12, 48). Los empresarios han recibido grandes recursos y el Señor les pide que hagan grandes cosas. Ésta es tu vocación. Solamente en este joven siglo, muchas empresas ya han producido maravillosas innovaciones que han curado enfermedades, han acercado a las personas mediante la tecnología y han creado prosperidad en infinidad de maneras. Por desgracia, este siglo, por lo general, también ha traído escándalos empresariales, serias perturbaciones económicas y erosión de la confianza en las empresas y en las instituciones del libre mercado. Para los líderes empresariales éste es un momento que requiere el testimonio de la fe, la confianza de la esperanza y la práctica del amor.

2. Cuando las empresas y los mercados, en su conjunto, están funcionando correctamente y están regulados de forma efectiva por los gobernantes, realizan una irremplazable contribución al bienestar material, e incluso, al bienestar espiritual de la humanidad. Cuando la actividad económica se lleva a cabo de forma justa y efectiva los clientes reciben bienes y servicios a precios justos; los empleados realizan un buen trabajo y se ganan el sustento para ellos y sus familias; y los inversores reciben un razonable beneficio sobre su inversión. Las comunidades ven que sus recursos comunes se utilizan de forma correcta y aumenta el bien común general.

3. Cuando las empresas están bien gestionadas, mejoran activamente el reconocimiento de la dignidad de los empleados y el desarrollo de virtudes, como la solidaridad, la sabiduría práctica, la justicia, la disciplina y muchas otras. Mientras que la familia es la primera escuela de la sociedad, las empresas, como muchas otras instituciones sociales, continúan educando a las personas en las virtudes, especialmente a los jóvenes que dejan sus familias y las instituciones educativas y buscan su lugar en la sociedad. Quienes provienen de entornos desfavorecidos y se ven amenazados por el aislamiento social, también pueden encontrar su lugar dentro de las empresas. Las empresas también promueven una interdependencia saludable entre personas de diferentes naciones, promoviendo una interacción que es mutuamente beneficiosa. De este modo, pueden convertirse en vehículos de compromiso cultural y promotores de paz y prosperidad.

4. Estos potenciales beneficios animan a la Iglesia a tener un vivo interés por la empresa. La vida de la población mejora significativamente en los sitios donde hay empresas exitosas. En cambio, cuando las empresas fracasan, suele sufrir grandes daños. Una economía de mercado debe estar basada en la búsqueda del bien común en libertad, pero la libertad sin verdaderos líderes conduce al desorden, a la injusticia y a la fragmentación social. Sin principios rectores ni líderes virtuosos, las empresas pueden convertirse en sitios donde la conveniencia se anteponga a la justicia, el poder corrompa la sabiduría, los instrumentos técnicos estén distanciados de la dignidad humana, y el egoísmo margine al bien común.

5. Queremos dirigirnos, en concreto, a los líderes empresariales cristianos que tienen en el corazón de su trabajo un profundo sentido de la llamada de Dios a colaborar en la creación. Estos líderes tienen un importante papel en el progreso y la puesta en práctica de principios ético-sociales, recurriendo a la tradición social católica de modo apropiado, en el diario quehacer. También queremos hablar a todos los líderes empresariales de buena voluntad que tienen influencia en los comportamientos, valores y actitudes de las personas que conforman su empresa. Desde los directores ejecutivos hasta los jefes de equipo y aquellos que de modo informal influyen en los demás, todos los líderes empresariales cumplen un papel decisivo en la configuración de la vida económica y en la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo integral de las personas a través de las instituciones empresariales. Estas instituciones son muy diversas, comprenden cooperativas, empresas multinacionales, pequeñas empresas de nueva creación, empresas propiedad de sus trabajadores, empresas familiares, empresas sociales, asociaciones, empresas con un único propietario, empresas público-privadas y empresas con y sin finalidad de lucro. Algunas de estas empresas cotizan en bolsa, pero la mayoría no lo hacen. Algunas obtienen beneficios de mayor cuantía que la economía de ciertos países, pero la mayoría son pequeñas. Algunas poseen miles de inversores, otras tienen un único dueño o son propiedad de una familia. Algunas son definidas legalmente como entidades de lucro, y otras, bajo nuevas figuras legales y con estatus especial son denominadas “empresas sociales”. La empresa es una institución diversa y el Papa Benedicto XVI ha dado la bienvenida a formas institucionales mixtas.<sup>i</sup>

6. La vocación del empresario es un genuino llamamiento humano y cristiano. Difícilmente puede sobreestimarse su importancia en la vida de la Iglesia y en el mundo económico. Los líderes empresariales están llamados a concebir y desarrollar bienes y servicios para los clientes y las comunidades a través de la economía de mercado. Para que dichas economías alcancen su objetivo, que es, la promoción del bien común, deben estar estructuradas con ideas basadas en la verdad, la fidelidad a los compromisos, la libertad y la creatividad.

7. Los líderes empresariales tienen un papel especial en el despliegue de la creación. No sólo proporcionan bienes y servicios en mejora continua mediante la innovación y el aprovechamiento de la ciencia y la tecnología, sino que también ayudan a dar forma a las organizaciones que extenderán este trabajo en el futuro. El Beato Juan Pablo II nos lo recordó en *Laborem Exercens* afirmando que: “*el hombre, creado a imagen de Dios, mediante su trabajo participa en la obra del Creador, y según la medida de sus propias posibilidades, en cierto sentido, continúa desarrollándola y la completa, avanzando cada vez más en el descubrimiento de los recursos y de los valores encerrados en todo lo creado*”.<sup>ii</sup>

8. Construir una organización productiva es el modo primordial en el que los empresarios pueden participar en el despliegue de la obra de la creación. Cuando se dan cuenta que están participando en el trabajo del Creador a través de la buena administración de sus organizaciones productivas, están en condiciones de comprender la grandeza y formidable responsabilidad que entraña su vocación.

9. Ciertamente las empresas tienen potencial para ser una gran fuerza de bien en cualquier sociedad y, de hecho, muchas desarrollan esta prometedora capacidad moral y económica. Sin embargo, el camino para desarrollar su potencial puede presentar numerosos obstáculos. Algunos son externos a la empresa y sus líderes suelen tener una capacidad de influencia limitada para superarlos, como es el caso de la ausencia de estado de derecho o de regulaciones internacionales, la corrupción, la competencia depredadora, el “capitalismo de amigotes” (en el que éxito empresarial depende de dudosas relaciones entre empresarios y gobiernos), la excesiva intervención estatal, o una cultura hostil hacia la iniciativa emprendedora en una o varias formas. Otros obstáculos son internos, como tratar a los empleados como meros “recursos”, tratar la empresa como si fuera una simple mercancía, rechazar una correcta regulación del mercado por parte del gobierno, ganar dinero a partir de productos que no son realmente buenos o servicios que realmente no sirven, o explotar los recursos naturales o humanos de forma destructiva.

10. El principal obstáculo a nivel personal es llevar una *vida dividida* o, lo que el Vaticano II describe como “[e]l divorcio entre la fe y la vida diaria de muchos”. El Concilio Vaticano II vio esta escisión “como uno de los más graves errores de nuestra época”.<sup>iii</sup> Separar las exigencias de la fe y del trabajo que uno desarrolla en la empresa es un error fundamental que contribuye, en gran medida, al daño que algunas empresas han causado al mundo de hoy, como son el exceso de trabajo en detrimento de la familia o la vida espiritual, el apego enfermizo al poder a costa del propio bien, y el abuso de poder económico para obtener mayores beneficios. En este punto la Iglesia recuerda atentamente las palabras de Jesús: “Nadie puede servir a dos señores, porque aborrecerá a uno y amará al otro, o bien, se interesará por el primero y menospreciará al segundo. No se puede servir a Dios y al Dinero.” (Mt 6, 24). Los líderes empresariales que no se ven a sí mismos sirviendo a los demás y a Dios en su vida laboral, llenarán el vacío de sentido con un sustituto menos valioso. La vida dividida no está unificada ni integrada: está radicalmente desordenada, y por tanto no consigue vivir de acuerdo a la llamada de Dios.

11. Una fragmentación de este tipo puede conducir, en última instancia, a la idolatría, un riesgo profesional muy frecuente en la vida empresarial, que amenaza individuos y organizaciones. Consiste en abandonar el llamamiento a relacionarse con el amado Creador, como sucedió con los israelitas al pie del Monte Sinaí cuando construyeron y adoraron un becerro de oro. El becerro de oro es un símbolo de la *devoción inapropiada*, nacida de una falsa idea del éxito verdadero.<sup>iv</sup> Existen muchos sustitutos del becerro de oro en

la vida moderna. Surgen cuando “el empresario considera como único criterio de acción el máximo beneficio en la producción”<sup>v</sup>, cuando se persigue la tecnología por sí misma, cuando la riqueza personal o la influencia política se deja de servir al bien común; o cuando un razonamiento utilitario o consecuencialista se hace dominante. Cada uno de estos “becerros de oro” puede llegar a ser una especie de fijación que, por lo general, va acompañada de la racionalización. Cada uno de ellos tiene la capacidad de “entrar” en nosotros, como dijo el Papa Benedicto XVI en su encíclica social *Caritas in Veritate*,<sup>vi</sup> y los líderes empresariales deben estar muy atentos evitar la tentación de la idolatría.

12. Las numerosas presiones que afrontan los líderes empresariales pueden llevarlos a olvidar la llamada del Evangelio en sus actividades profesionales cotidianas. Pueden verse seducidos a creer, falsamente, que su vida profesional es incompatible con sus vidas espirituales y poner excesiva confianza en los recursos materiales y/o en el éxito mundano. Cuando esto sucede, los líderes empresariales corren el riesgo de anhelar el status y la fama por encima de los logros perdurables, y consecuentemente, se exponen a perder el buen juicio. Los líderes empresariales pueden verse tentados por el egocentrismo, el orgullo, la avaricia o la ansiedad, para reducir la finalidad de la empresa a solamente maximizar beneficios, o aumentar la cuota de mercado, o por algún otro bien exclusivamente económico. De este modo, el bien que una economía de mercado podría proporcionar para los individuos y para la sociedad puede verse disminuido o distorsionado.

13. Los líderes empresariales con unidad de vida, pueden responder a las serias exigencias que recaen sobre ellos con actitud de servicio, recordando el momento en que Jesús lavó los pies de sus discípulos. El liderazgo con espíritu de servicio es diferente del ejercicio autoritario del poder, presente con demasiada frecuencia en las empresas. Este tipo de liderazgo distingue a los ejecutivos cristianos y al ambiente de trabajo que buscan fomentar. Al vivir las responsabilidades empresariales de esta manera y desarrollar un verdadero liderazgo de servicio, ofrecen libremente sus habilidades y capacidades. Metafóricamente, al lavar los pies de sus colaboradores, los líderes empresariales comprenden mejor su noble llamamiento.

14. Una parte importante de la vocación de los líderes es poner en práctica principios ético-sociales en la marcha habitual de la empresa. Esto implica ver claramente la situación, juzgar con principios que fomenten el desarrollo integral de las personas, y actuar de forma tal se apliquen dichos principios a tenor de las propias circunstancias, y de modo consistente con las enseñanzas de la Fe<sup>vii</sup>. Por lo tanto, el resto de este documento está organizado en base a: ver, juzgar y actuar.

**VER EL MUNDO DE LA EMPRESA: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES**

15. Los líderes empresariales se enfrentan a un mundo caracterizado por una complicada mezcla de factores. Para tratar de comprenderlos, siguiendo el documento *Gaudium et Spes* del Concilio Vaticano II, necesitamos examinar “a fondo los signos de los tiempos e interpretarlos a la luz del Evangelio”.<sup>viii</sup> Algunos de estos factores restringen lo que los líderes pueden hacer para descubrir el bien, limitando su comportamiento y cerrando los caminos a la creatividad. Hay también factores que crean nuevas oportunidades para que los directivos y emprendedores sirvan al bien común e impulsen la vida social, política y económica con nuevos círculos de solidaridad. De este modo, el mundo que nos rodea está caracterizado por una compleja interacción de luces y sombras, de bien y mal, de verdad y falsedad, de oportunidades y amenazas.

16. Los líderes empresariales cristianos deben ser capaces de “*ver*” este mundo de tal modo que puedan juzgarlo y construir su bondad y verdad, promover el bien común, y enfrentarse al mal y la falsedad. La sección “*juzgar*” de este documento ofrece ayuda para realizar este tipo de evaluaciones. El objetivo de esta sección es presentar un breve resumen sobre algunos de los factores claves que pueden afectar la actividad empresarial actual, y señalar, cuando sea posible, sus aspectos buenos, malos y contextuales desde la perspectiva del líder empresarial.

17. Entre los abundantes y complejos factores que pueden influir local o globalmente a la empresa, hay cuatro que merecen una atención especial, ya que han transformado el contexto económico en el último cuarto de siglo. Los primeros tres están estrechamente relacionados entre sí: (1) la globalización, (2) las modernas telecomunicaciones, y (3) la financiarización de la economía. El cuarto factor, (4) los cambios culturales – en particular, el desafío del individualismo, acompañando por sistemas morales relativistas y utilitaristas – podría decirse que presenta uno de los mayores peligros para los líderes empresariales cristianos. Por supuesto, hay muchos más factores que pesan sobre la empresa (la regulación estatal, el papel de las autoridades internacionales, los sindicatos, las cuestiones ambientales, las tensiones entre el trabajo y la familia, entre otros); todos ellos son dignos de analizar, pero tratando de ser concisos, sólo examinaremos estos cuatro.

18. *La globalización*: El surgimiento de un orden económico global es la característica más representativa de nuestro tiempo. El término “globalización” identifica un proceso mundial de intensificación del movimiento de intercambios, especialmente trabajo y capital, trayendo consigo una creciente red de interconexión social. Con el final de la guerra fría y la apertura de muchos mercados emergentes, el mercado de las empresas se ha expandido enormemente por todo el mundo. Esto ha creado nuevas oportunidades y nuevas amenazas. Pueblos enteros que previamente habían sido excluidos del sistema económico, ahora pueden participar y pueden beneficiarse de él. El aumento de la eficiencia ha permitido que un mayor número de productos y servicios sean accesibles a más personas. Al mismo tiempo, este crecimiento mundial se ha visto

acompañado por mayor desigualdad en la distribución de los ingresos y riquezas, ya sea dentro de un mismo país o entre diferentes países. Las regiones económicas con libre movimiento de bienes, e incluso, con moneda única, alientan el comercio y estimulan la innovación. Sin embargo, las personas en búsqueda de empleo no siempre disponen de la misma libertad de movimiento. Especialmente donde existe una moneda única, las limitaciones que encuentran los gobiernos nacionales o locales al intentar promover una política económica efectiva (particularmente ante una crisis localizada), pueden poner en vilo a todo el sistema político. Al mismo tiempo, los mercados han pasado de una relativa homogeneidad cultural a una muy elevada diversificación. Este es un elemento positivo, ya que aumenta la comunicación entre las diferentes culturas, sin embargo, debe examinarse cuidadosamente el peligro de imperialismo cultural en un contexto de competencia agresiva, y frente a la pérdida de diversidad a través del comercio global de productos estandarizados. Benedicto XVI ha sintetizado estas fuerzas divergentes al observar que, “[l]a sociedad cada vez más globalizada nos hace más cercanos, pero no más hermanos”.<sup>ix</sup>

19. Detrás de todas estas transformaciones se encuentra un hecho fundamental: *el capital ha adquirido nueva libertad*. Ya no responde a los países dónde obtiene sus beneficios.<sup>x</sup> Es como si el poder económico hubiera adquirido un estatus extraterritorial. Las compañías son capaces de reaccionar a las oportunidades de negocio independientemente de sus autoridades nacionales, y de este modo, juegan un papel clave no sólo en la organización de la economía, sino también en la sociedad. Por lo tanto, la globalización está modificando los fundamentos de la economía y del gobierno, reduciendo el grado de libertad de los estados-nación. Los instrumentos habituales de política económica de los estados-nación están atados a un territorio definido, mientras que las multinacionales pueden producir en un país, pagar impuestos en otro, y pedir asistencia y contribuciones estatales a un tercero. Las empresas se han vuelto mucho más influyentes en este nuevo contexto, lo que conlleva un potencial para grandes bienes o para grandes males.

20. *Telecomunicaciones*:<sup>xi</sup> La revolución en las telecomunicaciones que trajo aparejada la utilización de Internet, ha tenido impactos significativos, tanto positivos como negativos, sobre la dirección de las empresas. En el lado positivo, la colaboración basada en Internet está desarrollando nuevos productos y soluciones para antiguos problemas. Dichos productos han reducido los costes para las personas conectadas globalmente. Los nuevos modelos de empresas combinan colaboración y competencia de forma única para satisfacer las necesidades que previamente atendían de forma inadecuada o que no lograban satisfacer. Los consumidores y grupos de interés tienen capacidad para presionar a las empresas globales y sacar a la luz malas prácticas en los lugares más pobres del mundo, en temas que van desde el respeto de los derechos humanos a la protección ambiental. Este activismo reduce las sanciones a las empresas que siempre se han comportado de forma responsable en estas partes del mundo.

21. El lado negativo es que ahora vivimos en un mundo en el que se busca gratificación instantánea y existe sobreabundancia de información. En dicho mundo, como suele ser patente, lo urgente puede marginar lo importante. Cada mensaje se vuelve una prioridad cuando la comunicación instantánea insiste en llamar nuestra atención. Parece que no tenemos tiempo para tomar decisiones bien estudiadas y meditadas sobre temas complejos. Las decisiones, incluso las más importantes, cada vez con mayor frecuencia se toman sin la consideración adecuada y con escasa información compartida. Ante la dificultad creciente de preparar y explicar las decisiones, los líderes confían en su experiencia. De este modo, sus valores y creencias se convierten en la referencia primordial para sus decisiones.

22. *Financiarización de la economía*: La combinación de la globalización, con su expansión de mercados y beneficios, y las nuevas tecnologías de comunicación, ha alcanzado gran prominencia en el sector de los negocios financieros. El término “financiarización” describe el giro de la economía capitalista de producción a la financiera. Los ingresos y los beneficios del sector financiero se han convertido en segmentos importantes de la economía mundial. Sus instituciones, instrumentos y motivos están teniendo un impacto significativo en las operaciones y en la comprensión de la empresa. Si bien la reciente crisis financiera ha acarreado una ola de críticas sobre los efectos negativos de la financiarización, el sector financiero también ha facilitado el acceso al crédito de consumo y producción a millones de personas, ha distribuido el riesgo por medio de instrumentos financieros derivados; ha creado formas de aplicar el capital para hacerlo más productivo, etc. El sector financiero también ha producido fondos sociales o éticos permitiendo a los inversores apoyar o evitar ciertos sectores económicos o empresas, con el objetivo de fortalecer sistemas económicos más sostenibles. El sector financiero presenta un desarrollo importante y en rápido crecimiento, y está preparado para continuar progresando tras los resultados alentadores durante la crisis financiera. *Caritas in Veritate* señala que este tipo de inversión debe ser la norma: “Conviene esforzarse —la observación aquí es esencial— no sólo para que surjan sectores o segmentos «éticos» de la economía o de las finanzas, sino para que toda la economía y las finanzas sean éticas y lo sean no por una etiqueta externa, sino por el respeto de exigencias intrínsecas de su propia naturaleza.”<sup>xii</sup>

23. A pesar de estos desarrollos positivos, la financiarización también ha contribuido a crear una amplia variedad de tendencias y consecuencias negativas. Trataremos sólo dos: la mercantilización y la mentalidad cortoplacista. La financiarización tiende a *mercantilizar* completamente las empresas, reduciendo a un precio el significado de esta iniciativa humana. El sector financiero ha contribuido a esta tendencia *mercantilizadora*, especialmente, equiparando el propósito de la empresa a la maximización de la riqueza del accionista. El valor de las acciones se ha convertido, prácticamente, en la única herramienta de medición del desempeño y la valía de los líderes empresariales. En el clima actual, el llamamiento a “maximizar la riqueza de los accionistas” sigue predominando, y es la teoría dominante que se enseña en muchas escuelas de negocios. Junto con esta mercantilización surgieron mentalidades *cortoplacistas* que empujan a los líderes a

concentrarse en las ventajas potenciales del éxito a corto plazo, subestimando el riesgo de tomar decisiones excesivamente arriesgadas y de equivocaciones estratégicas. Quizás no resulta sorprendente que la posibilidad de adquirir enormes riquezas en relativamente poco tiempo, proporcione fuertes incentivos para comportamientos disfuncionales. El Papa Benedicto XVI hace notar estos peligros al escribir: "Uno de los mayores riesgos es sin duda que la empresa responda casi exclusivamente a las expectativas de los inversores en detrimento de su dimensión social. [...] cada vez son menos las empresas que dependen de un único empresario estable que se sienta responsable a largo plazo, y no sólo por poco tiempo, de la vida y los resultados de su empresa."<sup>xiii</sup>

24. *Cambios culturales*: Como ya hemos comentado, el impacto de nuevos niveles de contacto entre las naciones mediante la globalización y de individuos mediante la tecnología, han producido en un cambio cultural significativo. Para el líder empresarial cristiano, dos cambios culturales claves, relacionados entre sí, han sido el giro al individualismo en Occidente y un mayor número de crisis familiares respecto al pasado. Relacionado con el resurgimiento de una visión fuertemente utilitaria de la economía e, incluso, de la sociedad, hay poblaciones enteras donde se promueve “aquello que resulta adecuado para mí”, independientemente de los efectos sobre los demás, con impactos negativos sobre la vida familiar. Los “valores” se perciben como relativos, y únicamente se miden por su contribución a las preferencias individuales y a las ganancias económicas. El trabajo se convierte, simplemente, en un medio que permite costear los placeres de la vida que cada uno elige. Los derechos se vuelven mucho más importantes que los deberes; y ya no se considera la opción de sacrificarse para alcanzar bienes superiores. Estas actitudes empujan a la alta dirección a tomar parte en la riqueza creada, a que los empleados promuevan actitudes de exigencia, y a que los clientes alimenten una cultura de gratificación instantánea.

25. Afortunadamente, en un esfuerzo por tomarse más seriamente la vida moral y espiritual, se han desarrollado nuevos movimientos y programas en torno a la empresa. Grupos de fe y trabajo, espiritualidad y programas de trabajo, formación en ética empresarial, proyectos de responsabilidad social, todos ellos ayudan a que los empresarios dirijan sus empresas siguiendo la exhortación de San Pablo: “examinélo todo y quédense con lo bueno” (1 Ts 5, 21).<sup>xiv</sup> Muchos de estos grupos y movimientos permiten que los líderes empresarios reconozcan su trabajo como una vocación y vislumbren el papel que juegan sus empresas en la contribución al bien común.

26. No hay duda que la globalización, la mejora de las comunicaciones y la financiarización pueden tener consecuencias positivas para la comunidad humana. Un sano respeto por el rendimiento financiero a corto plazo, si no se toma como exclusivo criterio, también puede contribuir positivamente a la toma de decisiones. Sin embargo, todas estas tendencias deben estar guiadas por principios ético-sociales, para los cristianos

iluminados por el Evangelio, y expresados en sólidas instituciones culturales. Sin su influencia constante, las tendencias sociales podrían resultar perjudiciales para el “desarrollo humano integral”.<sup>xv</sup> En este punto, las enseñanzas sociales de la Iglesia y nuestra creencia en el amor de Dios nos proporcionan una perspectiva auténtica, que permite que los líderes empresariales cumplan con su vocación cristiana.

JUZGAR:

## LA IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPIOS ÉTICO-SOCIALES

27. Actuar en el complejo contexto de la empresa descrito en la última sección exige un buen juicio por parte de sus líderes, juicios prudentes fundamentados en la realidad y en la verdad. La capacidad para efectuar juicios bien razonados debe nutrirse de la cultura moral y espiritual de la que provienen los líderes empresariales, en concreto, de su familia, religión, instituciones educativas, y demás comunidades a las que pertenecen. Para los líderes empresariales cristianos, el Evangelio de Jesucristo constituye el núcleo de esta cultura.

28. Este Evangelio es un mensaje de amor que no se encuentra principalmente en una teoría o en una ética, sino en una relación con Cristo.<sup>xvi</sup> Si nosotros lo permitimos, esta relación, esta vocación de amor, anima y fortalece la vida de cada cristiano. Tiene implicaciones éticas y religiosas para todos los cristianos y, en particular, para los líderes empresariales. Estas implicaciones se identifican con lo que la Iglesia denomina su tradición social, que es un diálogo vivo entre fe, razón y acción. Esta tradición se ha desarrollado gracias a una relación complementaria entre maestros autorizados (enseñanzas sociales católicas), destacados estudiosos (pensamiento social católico) y profesionales eficaces y con principios (práctica social católica). Al igual que las demás tradiciones, se desarrolla, purifica y reajusta constantemente cuando los cristianos (incluyendo los líderes empresariales) buscan el discernimiento y la excelencia en sus vidas profesionales.

29. Una parte importante de esta tradición respecto de las empresas, ha sido la articulación de principios ético-sociales como fundamento y como práctica, y una visión de la empresa como comunidad de personas. Todo ello constituye una guía para la verdadera excelencia empresarial, ya que está basada en qué es la persona humana, y en qué consiste el desarrollo humano en la empresa, en la comunidad y en el mundo.

## I. PRINCIPIOS ÉTICOS FUNDAMENTALES PARA LA EMPRESA: LA DIGNIDAD HUMANA Y EL BIEN COMÚN

30. *Dignidad humana*: Los fundamentos de la tradición social de la Iglesia descansan sobre la convicción de que cada persona, más allá de su edad, condición, o habilidades, es imagen de Dios y, por lo tanto, dotada de una dignidad o valor irreductible. Cada persona es un fin en sí mismo, nunca un instrumento valorado por su utilidad – es un *quién*, no un *qué*; un *alguien*, no un *algo*.<sup>xvii</sup> Posee esta dignidad en razón únicamente de su ser humano. Nunca es un logro, ni un regalo de alguna autoridad humana; tampoco puede perderse, confiscarse o, simplemente, quitarse. En consecuencia, todos los seres humanos, sin importar sus características ni sus circunstancias individuales, gozan de esta dignidad otorgada por Dios.

31. Gracias a esta dignidad humana, toda persona tiene el derecho – y la consiguiente obligación – de perseguir su vocación y esforzarse para alcanzar su realización personal en comunión con los demás. A su vez, implica que cada uno de nosotros tiene el deber de evitar acciones que impidan el desarrollo de los demás y, en la medida de lo posible, el deber de promover el desarrollo “para que todos seamos verdaderamente responsables de todos”.<sup>xviii</sup>

32. Los seres humanos demuestran que llevan la imagen del Creador, concretamente, en sus capacidades de razonar y elegir libremente, así como también en su inclinación a compartir sus vidas con los demás (su naturaleza social). Por lo tanto, el desarrollo humano siempre implica razonar bien, elegir libremente de acuerdo con la razón y vivir en sociedad. Una persona sólo desarrolla genuinamente sus habilidades, virtudes y santidad, viviendo en comunidad, es decir, en comunión con los demás.

33. Ya que cada persona tiene un destino trascendente, el de compartir su vida por toda la eternidad con Dios, puede asegurarse que el desarrollo terrenal nunca será completo, pero esto no significa que no sea importante. Por el contrario, el desarrollo terrenal no sólo es un elemento importante de una vida humana buena, sino que la carencia de recursos materiales (así como la sobreabundancia) a menudo distraen o son un obstáculo en la búsqueda de la virtud y la santidad.

34. *Bien común*: La naturaleza social de los seres humanos, reflejada en la comunidad de la Trinidad señala otro principio fundamental, la importancia del bien común. El Concilio Vaticano II definió el bien común del siguiente modo: “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección”.<sup>xix</sup>

Los bienes comunes surgen cuando los seres humanos actúan juntos con un objetivo compartido. Por lo tanto, al construir una amistad, una familia, o una empresa, se crea bien común compartido entre amigos, familiares y entre las personas involucradas en la empresa. Existen bienes comunes, porque somos seres relacionales: nuestros objetivos no son exclusivamente individuales, ni crecemos sólo individualmente.

Emprendemos proyectos *comunes* y realmente *compartidos* que generan bienes compartidos que benefician a todos los participantes. El bien común envuelve y apoya todos los bienes necesarios alcanzar el desarrollo de cada ser humano y de todos los seres humanos, de forma individual y en comunidad.

35. Las empresas producen muchas de las condiciones que contribuyen al bien común del conjunto de la sociedad. Sus productos y servicios, los puestos de trabajos que generan, los superávits económicos y sociales que ofrecen a la sociedad son fundamentales para la vida buena de una nación y para la humanidad en su conjunto. Los países que no tienen suficiente actividad económica suelen perder a las personas con mayor formación, que parten hacia otros países porque no encuentran un futuro para sí mismos o para sus familias, en medio de la situación que viven. Algunas sociedades no producen suficientes bienes colectivos y públicos que permitan garantizar el desarrollo de una vida humana digna. Por lo tanto, las empresas son esenciales para el bien común de cada sociedad y para el orden global en su conjunto. Contribuyen mejor cuando sus actividades se orientan y son plenamente respetuosas con la dignidad de las personas en tanto que fines en sí mismas, inteligentes, libres y sociales.

36. Las empresas y los mercados verdaderamente prósperos dependen de diversas contribuciones provenientes del conjunto de la sociedad. Desde bienes públicos, como el estado de derecho, el derecho de propiedad, la competencia libre y abierta, a la provisión de bienes públicos, como políticas monetarias y fiscales adecuadas e infraestructuras de comunicación y de transporte. Las empresas no pueden operar con eficacia fuera de las estructuras que ofrece una buena sociedad. Cuando estos bienes públicos y elementos del bien común están ausentes o no funcionan correctamente, las empresas sufren las consecuencias. Y eso, no sólo dependen únicamente de un buen gobierno. Incluso antes del Estado, se necesita un ambiente moral-cultural adecuado donde se eduquen los jóvenes para que desarrollen sus habilidades y virtudes y se preparen para trabajar. Las empresas y las actividades comerciales se benefician de los recursos que ofrece la sociedad, y por su parte deben respetar y promover el bien común.

37. Las empresas también apoyan el bienestar de los miembros de la sociedad a través de otras funciones claves. Como mínimo, una buena empresa evita cuidadosamente cualquier acción que socave el bien común local o globalmente. Se puede decir de forma más positiva y activa, que hay empresas que buscan formas de atender necesidades humanas genuinas dentro de su competencia y así hacer *avanzar* el bien común. En algunos casos promueven con firmeza regulaciones efectivas a nivel nacional, internacional, o sectorial. Ciertas estrategias empresariales destructivas (incluyendo la corrupción, la explotación de los empleados o la destrucción del medio ambiente) podrían reducir sus costes a corto plazo, pero dejarán otros mucho más altos para las futuras generaciones de la sociedad local. Si dichas estrategias son legales, generan ventajas competitivas para empresas de menor consciencia moral, a expensas de competidoras más conscientes, que

actúan moralmente, y cuya actuación empresarial incurre en costes reales más elevados. Tal “carrera hacia el abismo” no se suele superar únicamente con compromisos morales individuales, sino que requiere de *mejorar el marco institucional* para todos los participantes en el mercado.

## II. PRINCIPIOS ÉTICO PRÁCTICOS PARA LA EMPRESA

38. El respeto de la dignidad humana y el bien común son principios fundamentales que, en un sistema de mercado, deben indicar la forma de organizar el trabajo y la utilización de capital, así como los procesos de innovación. La finalidad profunda y duradera de toda empresa y de los sistemas comerciales es atender necesidades humanas reales, es decir, las necesidades relevantes de todos los que participan de la empresa, en alguna manera. En particular, hay tres actividades interdependientes que deben asumir:

- Atender necesidades humanas genuinas a través de la creación, desarrollo y producción de bienes y servicios;
- Organizar el trabajo de modo que sea bueno y productivo;
- Utilizar recursos para crear y compartir riqueza y prosperidad de forma sostenible.

39. La tradición social de la Iglesia examina estas tres actividades interdependientes proporcionando principios prácticos que ayudan a guiar a quienes toman decisiones, para efectuarlas conforme al bien que pueden realizar. Estos principios prácticos surgen de los principios fundamentales y entrañan respeto hacia situaciones multiculturales y de múltiples creencias religiosas, que caracterizan la empresa actual. También ayudan a clarificar la vocación de los empresarios cristianos y el papel de un verdadero líder empresarial.

*Atender las necesidades del mundo a través de bienes y servicios*

40. Las empresas exitosas identifican y buscan atender necesidades humanas genuinas con excelencia, utilizando mucha innovación, creatividad e iniciativa. Producen lo mismo que antes, pero suelen crear *formas completamente nuevas de satisfacer las necesidades humanas* – en áreas como la medicina, la comunicación, el crédito, la producción de alimentos, la energía y bienestar social. Y mejoran sus productos y servicios, los cuales donde realmente son buenos, mejoran la calidad de vida de las personas. *En contribución al bien común<sup>xx</sup>*: Como señala *el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*: “*La empresa debe caracterizarse por la capacidad de servir al bien común de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios útiles.*” <sup>xxi</sup> La empresa está intrínsecamente centrada en el otro: una empresa agrupa dones,

talentos, energías y habilidades de las personas para atender las necesidades de los demás; y a cambio, apoya el desarrollo de las personas que trabajan. Las tareas que realizan en común generan los bienes y servicios que necesita una sana comunidad. “El líder empresarial no es un especulador, sino un innovador. El objetivo del especulador es maximizar beneficios, la empresa es únicamente un medio para un fin, y ese fin es el beneficio. El objetivo del especulador no es construir carreteras, hospitales o escuelas, esto simplemente es un medio para alcanzar el objetivo del beneficio máximo. Es evidente el especulador no es el modelo de líder empresarial que apoya la Iglesia como agente y constructor del bien común”.<sup>xxii</sup> En cambio, el líder empresarial Cristiano sirve al bien común creando bienes y servicios que son realmente buenos y que realmente sirven.

41. Los bienes y servicios que produce la empresa deben satisfacer necesidades humanas auténticas, incluyendo no sólo aquello que tienen un valor social evidente –como los instrumentos médicos que salvan vidas, las micro-finanzas, la educación, la inversión social, los productos de comercio justo, la asistencia médica y viviendas accesibles– sino también, cualquier otro producto o servicio que verdaderamente contribuya al desarrollo y a la realización humana, desde productos simples, como tornillos, mesas y telas hasta sistemas complejos como la gestión de residuos, carreteras y transporte.

42. En 1931, el Papa Pío XI señaló en su carta encíclica, *Quadragesimo Anno*, la importancia de que la empresa lleve a cabo una “producción de bienes verdaderamente útiles” para los demás.<sup>xxiii</sup> El buen empresario “primero piensa en el servicio y luego en el beneficio, [ . . . ] contrata trabajadores para la creación de bienes de verdadero valor; no los confunde pidiéndoles que participen en la creación de cosas inútiles; sólo ofrece al consumidor bienes y servicios útiles, en vez de beneficiarse de su inexperiencia o debilidad, ni los engaña para que gasten su dinero en objetos que no necesitan, que carecen de utilidad, o incluso, que pueden dañarlos”.<sup>xxiv</sup> Las necesidades deben diferenciarse de simples carencias, que pueden estar caracterizadas por la satisfacción de deseos que no contribuyan al bienestar humano. En casos extremos, satisfacer dichos deseos puede ser perjudicial para el bienestar humano como, por ejemplo, la venta de drogas no terapéuticas, la pornografía, las apuestas, los videojuegos violentos, y otros productos dañinos. Esta preocupación por los deseos, que suele denominarse “consumismo”, se aleja del bien común e impide el desarrollo de la persona.<sup>xxv</sup> Los bienes realmente buenos atienden las necesidades de los consumidores siguiendo un orden jerárquico; la necesidad de alimentos, por ejemplo, es claramente mayor a las carencias de juegos de entretenimiento. Este es un orden objetivo, y por ello la producción de bienes y servicios debe cumplir con la verdad, en vez de atender a la mera utilidad.

43. *En solidaridad con el pobre*: La producción de bienes y servicios despliega “una cadena de solidaridad que se extiende progresivamente”, lo que genera varios problemas críticos y oportunidades para la

comunidad empresarial.<sup>xxvi</sup> Uno es la importancia de identificar, con espíritu de solidaridad, las necesidades reales de los pobres y los más vulnerables, incluyendo las personas con necesidades especiales, que con frecuencia pasan inadvertidas por otras empresas en un mercado guiado en el beneficio a corto plazo.<sup>xxvii</sup> El líder empresarial cristiano presta atención a la oportunidad de servir a estas poblaciones, que de otro modo quedarían desatendidas. Asumiéndolo no únicamente como una responsabilidad social, sino también como una gran oportunidad de negocio. Los desarrollos en el campo de productos y servicios en “la base de la pirámide” –micro emprendimientos, microcrédito, empresas sociales, fondos de inversión sociales– han jugado un papel importante al tratar las necesidades de los pobres. Estas innovaciones no sólo ayudan a sacar a las personas de la extrema pobreza, sino que podrían estimular su propia creatividad e iniciativa emprendedora, contribuyendo a una dinámica del desarrollo.<sup>xxviii</sup>

### *Organización de trabajo bueno y productivo*

44. Las empresas crean bienes y servicios y organizan el trabajo que las personas realizan conjuntamente. Las empresas exitosas diseñan trabajo que es bueno y efectivo, eficiente y comprometido, autónomo y colaborativo. La forma de diseñar y dirigir el trabajo humano tiene un impacto significativo en la capacidad de la empresa para competir en el mercado y en el desarrollo de las personas mediante su trabajo. El Beato Juan Pablo II explicó que “si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era *la tierra* y luego lo fue *el capital*, entendido como conjunto masivo de maquinaria y de bienes instrumentales, hoy día el factor decisivo es cada vez más *el hombre* mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico, y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás”.<sup>xxix</sup> Ante una globalización creciente y un mercado que cambia a gran velocidad, la vibrante organización del trabajo asegura la agilidad, la capacidad de respuesta y el dinamismo de una organización. Esto incluye regulación sensible, que garantiza que las relaciones económicas y las mentalidades se desarrollen de forma sostenible, y que las empresas virtuosas puedan obtener beneficios eficazmente y logren destacar por sus logros.

45. *Promover trabajo digno*: “Esto es un escándalo” escribió el Papa Pío XI en 1931, “de las fábricas sale ennoblecida la materia inerte, pero los hombres se corrompen y se hacen más viles”.<sup>xxx</sup> La grandeza del propio trabajo no sólo conduce a mejorar productos y servicios, sino que permite el desarrollo del mismo trabajador. La tradición social católica ha sido especialmente clara sobre la naturaleza del trabajo y sobre cómo afecta a la persona. El Beato Juan Pablo II distinguió “la dimensión subjetiva del trabajo” de su “dimensión objetiva”. Propuso una hermosa visión indicando que cuando las personas trabajan, no sólo producen más, sino que ellas mismas mejoran. Los cambios que conlleva el trabajo no responden únicamente a su dimensión objetiva. El trabajador, el sujeto del trabajo, también se ve muy afectado por su propio

trabajo. Si pensamos en el ejecutivo, el agricultor, la enfermera, el conserje, el ingeniero o el comerciante, el trabajo cambia tanto al mundo (dimensión objetiva) como al trabajador (dimensión subjetiva). Dado que el trabajo incide en la persona, éste puede enaltecer o desdeñar su dignidad y puede permitir que una persona se desarrolle o se vea dañada. De este modo, “[l]as fuentes de la dignidad del trabajo deben buscarse principalmente no en su dimensión objetiva, sino en su dimensión subjetiva”.<sup>xxxix</sup> Cuando vemos el trabajo desde esta perspectiva, debemos encontrar un compromiso conjunto del empleador y del empleado para elevar el trabajo a esta espléndida visión. La de la unidad de una práctica empresarial sensata y de la ética.

46. Reconocer la dimensión subjetiva del trabajo da cuenta de su dignidad e importancia. Nos ayuda a comprender que el “trabajo es ‘para el hombre’, en vez de, el hombre es ‘para el trabajo’”.<sup>xxxix</sup> Los trabajadores no son meros “recursos humanos” o “capital humano”. Consecuentemente, el trabajo debe estar diseñado de acuerdo a las capacidades y características de los seres humanos, y por ello no debemos pedir que las personas se adapten a su trabajo como si fueran máquinas. El trabajo bueno da lugar a la inteligencia y a la libertad de los trabajadores, su contexto promueve relaciones sociales y colaboración real, y no daña la salud ni el bienestar físico de los trabajadores. Esto exige que los líderes tengan la habilidad de desarrollar a la persona indicada, en el puesto de trabajo indicado, y la libertad y la responsabilidad de hacer precisamente esto.

El trabajo bueno apunta a la satisfacción de necesidades humanas genuinas, de esta forma el trabajador gana sustento para él y su familia, y también sirve al desarrollo de los demás. El trabajo bueno debe estar organizado y administrado adecuadamente para ser productivo, y para que entonces, el trabajador pueda ganar su sustento. Además, los sistemas de recompensas deben asegurar que los trabajadores se comprometen sinceramente con su trabajo, y que también reciben la estima y la compensación necesarias de su empresa. La encíclica *Mater et Magistra* es muy clara en este punto: “si el funcionamiento y las estructuras económicas de un sistema productivo ponen en peligro la dignidad humana del trabajador, o debilitan su sentido de responsabilidad, o le impiden la libre expresión de su iniciativa propia, hay que afirmar que este orden económico es injusto, aun en el caso de que, por hipótesis, la riqueza producida en él alcance un alto nivel y se distribuya según criterios de justicia y equidad”.<sup>xxxix</sup>

47. *Creación de estructuras subsidiarias*: El principio de subsidiariedad está arraigado en la convicción que, como imágenes de Dios, el desarrollo de los seres humanos implica el mejor uso posible de su inteligencia y libertad. Nunca es respeto a la dignidad humana la aplicación de limitaciones innecesarias o de supresiones de la inteligencia o de la libertad. El principio de subsidiariedad reconoce que en las sociedades humanas, existen comunidades más pequeñas dentro de otras más grandes. Por ejemplo, una familia, como una comunidad, es parte de un pueblo o una ciudad y ésta, a su vez, forma parte de un país, estado o provincia, y luego una nación, y así sucesivamente. El principio sostiene que no debe ignorarse arbitrariamente la libertad y las aportaciones de aquellos que son más cercanos a los efectos. Como señaló el Beato Juan Pablo II “Una

estructura social de orden superior no debe interferir en la vida interna de un grupo social de orden inferior, privándola de sus competencias, sino que más bien debe sostenerla en caso de necesidad y ayudarla a coordinar su acción con la de los demás componentes sociales, con miras al bien común”.<sup>xxxiv</sup> (CA 48)

48. El principio de subsidiariedad se aplica tanto a las estructuras estatales como a las empresas. Desarrollamos mejor nuestro trabajo cuando utilizamos nuestra inteligencia y libertad para alcanzar objetivos compartidos y para crear y mantener relaciones adecuadas entre los trabajadores y con aquellos que son atendidos por la empresa. En otras palabras, cuanto más participativo sea el lugar de trabajo, mayor es la probabilidad de desarrollo de los trabajadores. Los empleados deben tener voz en su trabajo, especialmente en el trabajo del día a día. Esto fomenta la iniciativa, la innovación, la creatividad, y un sentido de responsabilidad compartida.

49. El principio de subsidiariedad presenta importantes planteamientos para los empresarios. Los alienta para que utilicen su poder al servicio de sus colaboradores, incitándolos a que cuestionen si su autoridad atiende el desarrollo de todos sus empleados. Específicamente, la subsidiariedad proporciona tres medidas prácticas para los empresarios:

- Definir claramente la esfera de la autonomía y los derechos de decisión de cada nivel de la empresa, de la forma más amplia posible. Deben establecerse límites que no excedan las habilidades de las personas o de los grupos para acceder a la información necesaria para tomar la decisión, y por lo tanto, las consecuencias de la decisión no excederán la esfera de la responsabilidad.
- Enseñar y equipar a los trabajadores, asegurándose que tienen las herramientas, la formación y la experiencia adecuadas para desempeñar sus tareas.
- Aceptar que las personas a quienes se ha asignado tareas y responsabilidades tomarán sus decisiones con libertad y después confiar plenamente en ellos y asumir el riesgo de sus decisiones. Las estructuras empresariales subsidiarias deberían, por tanto, fomentar respeto mutuo y responsabilidad, permitiendo que los empleados atribuyan los buenos resultados a su sincero compromiso.

Este último punto, asumir el riesgo de sus decisiones, es lo que diferencia la subsidiariedad de la delegación. Quien delega confiere poder, pero puede recuperarlo en cualquier momento. En dichas situaciones no se insta a los empleados al mismo nivel de excelencia y participación que en contextos gobernados por el principio de subsidiariedad, y es menos probable que aumenten y acepten su completa responsabilidad.

50. Siguiendo el principio de subsidiariedad se confía, entrena y proporciona experiencia a empleados de un nivel más bajo respecto de la extensión precisa de sus responsabilidades, y su libertad de tomar decisiones.

De este modo pueden utilizar toda su libertad e inteligencia, y se les permite desarrollarse como personas; convirtiéndose en “co-empresarios”. Para los líderes de cada nivel de la empresa, desde el líder de equipo al director ejecutivo, esto es muy demandante pero también resulta gratificante. Trabajar bajo el principio de subsidiariedad es un llamamiento a limitarse, y a aceptar con humildad el papel de líder servidor.

### *Crear riqueza sostenible y distribuirla con justicia*

51. Los empresarios emplean su creatividad para organizar los talentos y las energías del trabajo y para unir el capital con otros recursos obtenidos de la abundancia de la tierra para producir bienes y servicios. Cuando esto se realiza de forma efectiva, se crean puestos de trabajo bien remunerados, se genera ganancia, se comparte la riqueza resultante con los inversores y todos se involucran en la excelencia. La Iglesia reconoce el papel legítimo de la ganancia como indicador del correcto funcionamiento de la empresa. Cuando una empresa obtiene beneficios, generalmente implica que los factores de producción han sido empleados de forma correcta y que las necesidades humanas han sido satisfechas de forma apropiada.<sup>xxxv</sup> Una empresa rentable, que crea riqueza y promueve la prosperidad, colabora con la excelencia de los individuos y ayuda a que comprendan el bien común de una sociedad. Sin embargo, la creación riqueza no se limita únicamente a los rendimientos financieros. La misma etimología de la palabra “riqueza” revela una noción más amplia de “bienestar”: el bienestar físico, mental psicológico, moral y espiritual de los demás. El valor económico de la riqueza está inextricablemente unido a esta noción amplia de bienestar.

52. *La buena administración de los recursos*: Las Escrituras enseñan que los buenos administradores son creativos y productivos con los recursos que tienen a su cuidado.<sup>xxxvi</sup> No se limitan a extraer recursos de la abundancia de la creación, sino que utilizan sus talentos y habilidades para producir más a partir de aquello que han recibido. Un ejemplo dentro del ámbito de la empresa es la rentabilidad financiera – el superávit de las ganancias reservadas sobre los gastos que permite la sostenibilidad de una organización. Los mejores líderes empresariales utilizan los recursos con efectividad y mantienen niveles razonables de ingresos, márgenes, cuota de mercado, productividad y eficiencia, para asegurar la viabilidad de la organización. Si no se crea riqueza financiera, ésta no puede distribuirse y la organización no puede sostenerse.

53. Aunque la rentabilidad es un indicador de la salud organizativa, no es el único, ni tampoco el indicador más importante para juzgar la empresa.<sup>xxxvii</sup> Los beneficios son necesarios para sostener la empresa; sin embargo, “[e]l 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”.<sup>xxxviii</sup> Los beneficios son como el alimento. Un organismo debe alimentarse, pero no es éste el fin primordial de su existencia. Los beneficios son un buen sirviente, pero un pésimo maestro.

54. Aunque los recursos financieros son importantes, también lo es la buena administración del medio ambiente, tanto físico como cultural. Como escribió el Papa Benedicto XVI: “Éste es un don de Dios para todos, y su uso representa para nosotros una responsabilidad para con los pobres, las generaciones futuras y toda la humanidad”.<sup>xxxix</sup> La creación está dotada de un orden que descubrimos pero no creamos. El mundo natural y las criaturas vivas pueden ser empleados de forma razonable para servir a la satisfacción de las necesidades humanas genuinas. Sin embargo, en tanto colaboradores de Dios en la extensión de la Creación, tenemos el deber de respetar y no atacar el mundo que nos rodea. Somos libres para cultivar este mundo, pero para no devastarlo. O como sugieren los primeros capítulos del Génesis, estamos llamados a ejercer un dominio cuidadoso sobre el mundo, a cultivarlo y hacerlo fructífero, pero no tenemos licencia para explotarlo según se nos antoje.

55. *Distribuir con justicia*: Como creadores de riqueza y prosperidad, las empresas y sus líderes deben encontrar formas de distribuir esta riqueza a los empleados (siguiendo el principio del derecho a un salario justo), clientes (precios justos), propietarios (rendimientos justos), proveedores (precios justos) y la comunidad (pago de impuestos justos).<sup>xi</sup>

56. Aceptando que la Creación de Dios está destinada a todos –ricos y pobres, poderosos y débiles, ahora y en el futuro– hay que admitir que todos los recursos están conferidos a la humanidad con una “hipoteca social”.<sup>xii</sup> La tradición social católica entiende que esta obligación se aplica a la propiedad y al capital. Mientras que la propiedad y el capital deberían ser, por regla general, privados, el derecho a la propiedad privada debería estar “*subordinado al derecho al uso común*, al destino universal de los bienes”.<sup>xiii</sup> Este principio exige que los líderes empresariales consideren los efectos distributivos cuando fijan los precios, asignan los salarios, comparten la propiedad, distribuyen dividendos, administran las cuentas a pagar, etc. Sus decisiones no deberían apuntar a una distribución de la riqueza *igualitaria*, sino *justa*, que cubra las necesidades de las personas, recompense sus contribuciones y riesgos, y preserve y promueva la salud financiera de la organización. Denegar el acceso legítimo de las personas a los frutos de la tierra, especialmente a los medios para mantener la vida, equivale a negar el mandato que dio Dios a la humanidad de descubrir, cultivar y utilizar sus dones.

## SEIS PRINCIPIOS PRÁCTICOS PARA LA EMPRESA

Los principios de respeto de la dignidad humana y la búsqueda del bien común son los fundamentos de las enseñanzas sociales de la Iglesia. Junto con los seis principios prácticos para la empresa, pueden ofrecer una guía más específica sobre los tres grandes objetivos de la empresa.

*Atender las necesidades del mundo mediante la creación y el desarrollo de bienes y servicios*

1. Las empresas que producen bienes realmente buenos, y servicios que realmente sirven, *contribuyen al bien común*.
2. Las empresas deben ser *solidarias* con los pobres, estar atentas a las oportunidades de servir a personas necesitadas y a poblaciones que, de otro modo, quedarían marginadas y desatendidas.

*Organizar trabajo bueno y productivo*

3. Las empresas realizan una contribución a la comunidad fomentando la *dignidad* especial del *trabajo humano*.
4. Las empresas proporcionan, a través de la *subsidiariedad*, oportunidades para que los empleados ejerzan una autoridad apropiada, contribuyendo a la misión de la organización.

*Crear riqueza sostenible y distribuirla con justicia*

5. El modelo empresarial de la *buena administración* de los recursos que han recibido, ya sea capital, personas o medio ambiente.
6. Las empresas *justas* en la distribución de recursos a todos los grupos implicados: empleados, clientes, inversores, proveedores y la comunidad.

### III. LA EMPRESA COMO COMUNIDAD DE PERSONAS

57. Estos seis principios describen la finalidad de la empresa, que el Beato Juan Pablo II señaló: “no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como *comunidad de hombres* que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera.”<sup>xliii</sup> Aunque la frase “comunidad de hombres” no es común en la literatura económica actual, de hecho expresa es la que mejor expresa la comprensión de lo que puede ser la compañía y la corporación empresarial. La etimología de las palabras “compañía” y

“compañeros” – *cum* (con), y *panis* (pan) sugiere “partir juntos el pan”. La etimología de la palabra “corporación” – del latín *corpus* (cuerpo) indica un grupo de personas “unidas en un cuerpo”.

58. Cuando entendemos la empresa como una comunidad de personas, se percibe con claridad que los vínculos que nos unen no son meros contratos legales o intereses mutuos, sino compromisos con bienes reales, compartidos con otros para servir al mundo. Resulta peligroso y equívoco considerar que la empresa es simplemente una “sociedad de acciones” cuyo significado se extingue en intereses egoístas, contratos, utilidad y maximización de beneficios financieros.<sup>xliv</sup> Una característica inherente del trabajo es que “antes que nada, une a los hombres y en esto consiste su fuerza social: la fuerza de construir una comunidad.”<sup>xlv</sup> Esta visión evita la pobreza espiritual que a menudo surge en las economías de mercado cuando hay carencia de relaciones humanas dentro y alrededor de la empresa.<sup>xlvi</sup>

59. Construir una empresa que sea una comunidad de personas basada en estos seis principios, no es una tarea fácil. En particular, para grandes multinacionales puede resultar un desafío crear prácticas y políticas que impulsen una comunidad de personas entre sus miembros. No obstante, los líderes empresariales, en empresas grandes o pequeñas, tienen una gran apoyo en la práctica de las virtudes personales, esos hábitos y cualidades del carácter que mejoran la vida y que son esenciales para cualquier profesión. Hay dos virtudes centrales para la vida del empresario, que discutiremos en mayor detalle en la próxima sección, la sabiduría práctica y la justicia. En la práctica, no existe un sustituto para el juicio sensato (sabiduría práctica) y la rectitud en las relaciones (justicia). Los seis principios mencionados arriba no proporcionan todas las herramientas para efectuar un buen juicio ni dan respuesta concreta a los desafíos del trabajo diario. No proporcionan planes o soluciones técnicas, ni pretenden hacerlo. Los principios ético-sociales, para los cristianos iluminados por el Evangelio, proporcionan orientación para las buenas empresas, pero la navegación recae en los juicios inteligentes y con buen criterio de los líderes empresariales virtuosos que sabiamente dirigen la complejidad y las tensiones que surgen en cada caso en particular.

#### “TESTIMONIO DE LAS OBRAS”: HACIENDO PRÁCTICA LA ASPIRACIÓN

60. “Hoy más que nunca”, escribió el Beato Juan Pablo II, “la Iglesia es consciente de que su mensaje social se hará creíble por el *testimonio de las obras*, antes que por su coherencia y lógica interna”.<sup>xlvii</sup> La gran mayoría de estos *testimonios de las obras* están entre los laicos creyentes, que no son “sólo usufructuarios y ejecutores pasivos, sino que son sus protagonistas de la doctrina social de la Iglesia en el momento vital de su implantación. Son también colaboradores valiosos de los pastores en su formulación, gracias a la experiencia adquirida sobre el terreno y a sus competencias específicas.”<sup>xlviii</sup>

61. Los líderes empresariales cristianos son hombres y mujeres de acción que han demostrado un espíritu emprendedor auténtico, y reconocen la responsabilidad guiada por Dios de aceptar con generosidad y fe la vocación empresarial. La motivación de estos líderes supera en mucho a la de quienes se mueven por el éxito financiero, el egoísmo ilustrado, o los contratos sociales abstractos dictados por la literatura económica y los manuales de dirección de empresas. La fe permite que los líderes empresariales cristianos vean un mundo más amplio, un mundo donde Dios está trabajando, y donde los intereses y deseos individuales no son el único motor.

62. Los líderes empresariales reciben apoyo y están guiados por la Iglesia, y también por las organizaciones empresariales cristianas, para poner en práctica el Evangelio en el mundo.<sup>xlix</sup> Sin estos profesionales y las organizaciones que los apoyan, la tradición social católica se convertiría en palabras inanimadas, más que en una realidad viva. Pues como dice San Santiago, la fe sin obras está muerta (St 2, 17).

63. Desafortunadamente, hay personas de fe dentro del mundo de la empresa que no han logrado convertirse en testimonios y que no actúan inspirados por su fe y sus convicciones morales. Hemos sido testigos de muchos escándalos que involucraron líderes que han abusado de sus posiciones de autoridad y liderazgo. Sucumbieron a los pecados de orgullo, codicia, concupiscencia, y otros vicios mortales. No se trata únicamente de estos grandes casos, especialmente dolorosos, de los que fuimos testigos. Sino que también es trágico que haya cristianos que, aunque no cometan actividades ilegales o escandalosas, se hayan acostumbrado al mundo, viviendo como si Dios no existiera. Ellos no sólo viven *en* el mundo, sino que se han convertido en mundanos. Cuando los líderes empresariales cristianos no han vivido el Evangelio en sus organizaciones, sus vidas “han velado más bien que revelado el genuino rostro de Dios y de la religión.”<sup>1</sup>

64. La fe tiene implicaciones sociales, no es sólo una realidad privada. La doctrina social de la Iglesia “forma parte esencial del mensaje cristiano, ya que esta doctrina expone sus consecuencias directas en la vida de la sociedad y encuadra incluso el trabajo cotidiano y las luchas por la justicia en el testimonio a Cristo Salvador.”<sup>li</sup> Los principios sociales de la Iglesia reclaman que los líderes empresariales actúen, ya que por el desafío del entorno actual, la forma en que actúan es más importante que nunca.

65. La Encíclica *Caritas in Veritate* del Papa Benedicto XVI proporciona una visión para la acción. Explica que la caridad -“amor recibido y ofrecido”- está en el corazón de las enseñanzas sociales de la Iglesia.<sup>lii</sup> La

caridad “es la principal fuerza impulsora del auténtico desarrollo de cada persona y de toda la humanidad.”<sup>liii</sup> Así que, cuando hablamos de la actuación de líderes empresariales, nos referimos de “recibir” y “dar”.

66. *Recibir*: El primer acto de los líderes empresariales cristianos, y de todos los cristianos, es recibir. Más concretamente, recibir *aquello que Dios ha hecho para nosotros*. Este acto de receptividad puede ser especialmente complicado para los líderes empresariales. Como grupo, los líderes tienden más a ser activos que receptivos, especialmente ahora, en los tiempos de una economía globalizada, bajo los efectos de sofisticadas tecnologías de la comunicación y de la financiarización de la empresa. Sin receptividad en sus vidas, los líderes empresariales pueden verse tentados por un complejo de “superhombre” cuasi-nietzscheano. Para algunos existe la tentación de considerarse *determinantes* y *creadores* de sus propios principios, en vez de receptores.<sup>liv</sup> Los líderes empresariales pueden verse únicamente como creativos, innovadores, activos y constructivos, pero si rechazan la dimensión receptiva, distorsionarán su lugar en el mundo y sobrevalorarán sus propios logros y su trabajo.

67. El Papa Benedicto XVI, antes de llegar al pontificado, escribió que la persona “alcanza el sentido más profundo de sí misma, no a través de lo que hace, sino a través de lo que acepta”<sup>lv</sup>, no por lo que logra, sino por lo que recibe. En verdad, la realización humana considerada aisladamente alcanza sólo una consecución parcial; uno debe conocer el poder y la gracia de la receptividad. La negación a recibir se encuentra en nuestros orígenes, en la historia de la caída de Adam y Eva, cuando Dios mandó que no comieran “[d]el árbol del conocimiento del bien y del mal” (Gen 2, 17). La ley moral está otorgada por Dios, y nosotros sólo podemos recibirla.<sup>lvi</sup> Los principios sociales de la Iglesia, explicados anteriormente, son la reflexión de la Iglesia sobre esta ley moral para las empresas. Cuando los líderes empresariales reciben su vocación, se abren también a recibir los principios que fomentan el desarrollo integral de aquellos afectados por la empresa.

68. Cuando los dones de la vida espiritual son asumidos e integrados en la vida activa, proporcionan la gracia necesaria para superar la vida dividida y humanizarnos, especialmente en nuestro trabajo. El primer acto al que la Iglesia llama a los líderes empresariales cristianos, consiste en la recepción de los sacramentos, en aceptar las Escrituras, en honrar el descanso festivo o *Sabbath*, en orar, en participar en el silencio y en otras disciplinas de la vida espiritual. Para un cristiano, éstas no son acciones optativas ni meros actos privados separados y desvinculados de la empresa.

69. El *Sabbath*, por ejemplo, no es una simple interrupción del trabajo. Quizás, paradójicamente, sólo vemos su significado más profundo en nuestro distanciamiento del trabajo. El Papa Benedicto XVI explica esta conexión advirtiendo que “la enseñanza bíblica sobre el trabajo culmina en el mandamiento del descanso.”<sup>lvii</sup>

Descansar en Dios coloca nuestro trabajo en un nuevo contexto – el contexto del despliegue continuo del abundante regalo de la creación. El culto sacramental no es una forma de *escapar* del mundo de la empresa – nos da espacio para ver con mayor profundidad la *realidad* del mundo y contemplar el trabajo de Dios. La revelación de Dios, que sólo puede recibirse y no alcanzarse, dejar ver que Su Espíritu impregna la materialidad, la gracia perfecciona la naturaleza y el culto hace sagrado el trabajo. Por eso la Eucaristía es la expresión más profunda del *Sabbath*. Es donde vemos más intensa y profundamente “el trabajo de manos humanas” en cooperación con el trabajo salvífico de Dios: en el trabajo humano, elevado por el trabajo divino, el pan y el vino se convierten en Presencia Real, una presencia que tiene el poder de redimir el mundo.<sup>lviii</sup>

70. La dimensión divina de nuestras vidas cotidianas puede estar escondida o reprimida, especialmente en una economía globalizada, altamente tecnológica, y guiada por las finanzas, y en situaciones donde la Iglesia no logra predicar y vivir su mensaje social. Por ello el Beato Juan Pablo II pidió que los líderes empresariales y los trabajadores desarrollen una espiritualidad del trabajo que les permita contemplar su papel en el propósito creativo y redentor de Dios, dándoles fortaleza y virtud para vivir según su llamamiento.<sup>lix</sup> Sin plegaria y reflexión profundas, será difícil ver, por ejemplo, cómo los líderes empresariales pueden resistir correctamente las dimensiones negativas de la tecnología de la información, manejándose con rapidez y eficiencia en detrimento de la reflexión profunda, la paciencia, la justicia y la sabiduría práctica. Las tecnologías de la información nos impulsan a tomar decisiones instantáneas; de este modo pueden crear una lógica propia que socave la aplicación de los principios sociales de la Iglesia, a menos que se utilicen de un modo ordenado por personas de acción que sean a la vez contemplativas.

71. *Dar*: El segundo acto al que la Iglesia convoca al líder empresarial es a *dar*, de tal modo que *responda* a aquello que ha recibido. Este dar nunca se circunscribe al mínimo legal; debe ser una auténtica participación en la comunión con los demás para hacer del mundo un lugar mejor. Esta autodonación de la persona no examina “cuán lejos *debe* ir, sino cuán lejos *puede* ir”.<sup>lx</sup> El dar impulsa a que los líderes empresariales se planteen preguntas profundas sobre su vocación: ¿de qué modo la receptividad del amor de Dios estimula las relaciones entre los diferentes grupos implicados en la empresa? ¿Qué tipo de políticas y prácticas empresariales fomentarán el desarrollo integral de las personas?

72. Hemos visto que los líderes empresariales se dan a sí mismos a través de la creación de bienes y la prestación de servicios, la organización de trabajo bueno y productivo, la creación de riqueza sostenible y efectuando su distribución con justicia. Los principios de la doctrina social de la Iglesia ayudan a orientar la institución empresarial hacia una serie de comportamientos que fomentan el desarrollo integral de las personas. Esto implica gestionar los requerimientos de la organización con políticas y prácticas que

promuevan: responsabilidad personal, innovación, precios justos, compensación justa, diseño humano de los puestos de trabajo, prácticas responsables con el medioambiente, responsabilidad social, inversión social (o ética), entre otros asuntos como, por ejemplo, las contrataciones y despidos de trabajadores, el gobierno corporativo, la formación de los empleados y las relaciones con los proveedores.

73. Además de estas oportunidades internas, los líderes empresariales (junto con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales) tienen influencia sobre grandes temas, como la regulación internacional, las prácticas anticorrupción, la transparencia, la política fiscal, y las normas medioambientales y laborales. Deben utilizar esta influencia, de forma individual y colectiva, para promover la dignidad humana y el bien común, y no limitarse únicamente a los intereses de un grupo implicado en particular.

74. No corresponde a la Iglesia prescribir en detalle las acciones de los líderes empresariales. Ese es un trabajo de las personas que actúan en la práctica y, que en gran parte, es llevada a cabo por fieles laicos. El magisterio de la Iglesia no ofrece soluciones técnicas, ni presenta modelos. Sin embargo, la Iglesia enseña que “*no existe verdadera solución para la «cuestión social» fuera del Evangelio*”.<sup>lxi</sup> El Papa y los obispos, con su función de magisterio dentro de la Iglesia, predicán su doctrina social a los líderes empresariales no para imponerles una carga, sino para revelarles la importancia espiritual de sus acciones y el significado social de la institución empresarial. Como señala el Papa Benedicto XVI en la *Caritas in Veritate*: “[I]a acción del hombre sobre la tierra, cuando está inspirada y sustentada por la caridad, contribuye a la edificación de esa *ciudad de Dios* universal hacia la cual avanza la historia de la familia humana”.<sup>lxii</sup> Cuando el Evangelio informa sobre las “cosas nuevas” que se plantean al líder empresarial, en el contexto de una economía cada vez más global, tecnológica y financiera, no se limita únicamente a sus dimensiones técnicas o económicas, sino que contempla su impacto en el desarrollo integral de la persona.

75. Por esta razón, una parte importante de la vocación de los líderes empresariales cristianos es la práctica de las virtudes, especialmente las virtudes de la sabiduría y la justicia. Los líderes empresariales prudentes actúan de forma virtuosa en sus asuntos prácticos, actuando con sabiduría en prácticas y políticas concretas, no sólo en abstractas declaraciones de misión. La sabiduría se hace *práctica* al institucionalizar prácticas justas y efectivas que fomentan relaciones correctas con los grupos implicados y al crear políticas que, de manera creativa, implementan los principios sociales de la Iglesia que humanizan la institución.

76. Cuando los líderes se enfrentan a problemas particulares que necesitan soluciones específicas, sus acciones están orientadas por “una valoración prudencial de cada situación”.<sup>lxiii</sup> Este juicio prudencial no está basado únicamente en el mercado o en aspectos técnicos. La prudencia suele verse reducida a acciones inteligentes de los líderes donde potencian sus propios intereses. Pero esto no es la virtud de la prudencia,

sino un vicio apartado de las exigencias de la justicia. La verdadera prudencia guía la mente de los líderes empresariales, plantea las preguntas correctas y delibera acerca de las mejores alternativas para construir empresas buenas y justas que contribuyan al bien común.

77. Desarrollar una mente prudencial conlleva reconocer los recursos disponibles de la organización y comprender sus circunstancias únicas. La sabiduría práctica requiere que el *deber* de los principios ético-sociales se aplique, de forma *realista* y *posible*, a situaciones concretas (teniendo en cuenta los medios y los recursos disponibles). Tomando un ejemplo práctico, una enseñanza prudente sobre el salario es que éste resulte sostenible para la empresa. Sin embargo, si un salario no es sostenible para una empresa, los empresarios virtuosos no se detendrían aquí adhiriéndose simplemente a las fuerzas del mercado. Volverían a pensar cómo están gestionando la empresa y cómo podrían cambiar su situación, con creatividad, teniendo unas relaciones correctas con sus empleados. Esto podría acarrear cambios a nivel de la organización del trabajo y del diseño de puestos de trabajo; podría exigir la búsqueda de otros mercados para los productos, o repensar las diferencias salariales. Si tras haber realizado estos esfuerzos, la empresa realmente no puede pagar un salario justo, esto se convierte en un tema de empleadores indirectos como el estado, los sindicatos, u otros actores que complementen los esfuerzos de la empresa.<sup>lxiv</sup>

78. Los empleadores indirectos, aún siendo muy importantes para la economía, nunca deben absorber la responsabilidad del empleador directo. Las empresas no deben delegar completamente su responsabilidad, por ejemplo, a la ley o al contrato. En tanto empleador directo, las virtudes de la sabiduría práctica y la justicia ayudan a que el líder empresarial entienda la creciente importancia de la responsabilidad social de la empresa en el marco de una economía globalizada. En este momento histórico, como explica el Papa Benedicto XVI, “se va difundiendo cada vez más la convicción según la cual la *gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros grupos de interés que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia*”.<sup>lxv</sup> Esta creciente convicción ha dado lugar a gran número de teorías y prácticas de ética empresarial y responsabilidad social de la empresa. En muchos países vemos que estos procesos subsidiarios de “autorregulación” tienen lugar en el contexto de asociaciones empresariales y sucursales de federaciones a nivel regional, nacional o internacional. Muchas regulaciones de protección a los consumidores, a los empleados o al medioambiente están basadas en el ámbito de la empresa aunque, ocasionalmente, necesitan ser reforzadas por regulación gubernamental. La sabiduría práctica de los empresarios ya juega con un papel importante en este ámbito. La tradición social católica tiene mucho que aprender de estos campos de pensamiento y de acción, y también, tiene mucho que ofrecerles.

79. Cuando se invoca la ética empresarial y la responsabilidad social para hacer algo contradictorio a la doctrina social de la Iglesia, no se reconoce que somos “una imagen de Dios” (Gen 1, 27). Entonces no se aprecia “la inviolable dignidad de la persona humana, así como el valor trascendente de las normas morales naturales. Una ética económica que prescindiera de estos dos pilares correría el peligro de perder inevitablemente su propio significado y prestarse así a ser instrumentalizada”.<sup>lxvi</sup> Cuando la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa no están profundamente arraigadas en la cultura humana, tienden a ser instrumentalizadas y, entonces, no logran promover el desarrollo humano integral dentro de la empresa.

80. Dar y recibir expresa la complementariedad de la vida activa y contemplativa. Son dos dimensiones fundamentales de nuestra vida que, de modo principal, no reclaman un equilibrio, sino una integración profunda que nace de comprender que necesitamos a Dios, y que Dios ha hecho grandes cosas por nosotros. A cambio, Dios nos pide ser Sus manos y pies, continuar Su creación y hacer lo mejor para los demás. Para los líderes empresariales, esto implica crear bienes que sean realmente buenos y servicios que realmente sirvan, organizar el trabajo de forma tal que los empleados desarrollen sus dones y talentos; y crear riqueza sostenible que pueda ser distribuida con justicia (ver en el *Apéndice* “Un examen de consciencia para el líder empresarial” que refleja estos tres objetivos en el día a día).

## CONCLUSIÓN

81. Para concluir esta reflexión debemos reconocer que los desafíos que afronta la empresa y más aún la cultura son sustanciales. Los líderes empresariales pueden verse tentados a dudar de sus habilidades personales para integrar el Evangelio en su actividad diaria. Agobiados por los desafíos con los que suelen enfrentarse, los líderes empresariales pueden preguntarse si la doctrina social de la Iglesia puede guiarlos en su vida profesional.

82. Los líderes empresariales deben estar abiertos recibir apoyo y correcciones de quienes forman parte de la Iglesia viva, que responden a sus dudas e incertidumbres, sin miedo ni cinismo, sino con virtudes que provienen de su vocación:

- *con fe* que ve sus acciones no sólo en términos de impacto en la cuenta de resultados, sino en un contexto más amplio, midiendo su impacto en la colaboración con los demás, con ellos mismos y con el mundo, a la luz de la creación Dios;

- *con esperanza*, de modo que su trabajo y sus instituciones no estén predeterminadas por las fuerzas del mercado o por construcciones legales, por el contrario, sus acciones darán testimonio del reino de Dios;
- *con amor*, de manera que su trabajo no se limita al ejercicio del interés propio, sino que cultiva relaciones y construye comunidades de personas.

83. Para vivir el llamado de su vocación como administradores fieles, los empresarios necesitan formarse en una cultura religiosa que les enseñe las posibilidades y las promesas del bien que pueden, y deben, realizar – el bien que los caracteriza. La familia, la Iglesia y la escuela son instituciones cruciales para esta formación. Como todas las personas, los líderes empresariales cristianos llegan al mundo, no a través de un contrato o un intercambio de mercado, sino a través de un don. Nadie nace en la empresa, sino en una familia, es bautizado en una iglesia, educado en una escuela, y recibido por una comunidad.

84. Una parte crítica de esta formación es la educación universitaria, donde los futuros líderes empresariales suele introducirse en las experiencias, habilidades, principios y propósitos de la empresa. De cerca de 1.800 instituciones de educación superior en el mundo, aproximadamente 800 de estas tienen programas centrados en la empresa, en los que la Iglesia ha invertido en la formación de los futuros líderes empresariales. Algunos de estos programas figuran entre los mejores del mundo. Esta educación busca la unidad del conocimiento y un diálogo fructífero entre la fe y la razón, que proporcione herramientas para superar los desafíos modernos que afronta la empresa y la cultura.<sup>lxvii</sup> La educación empresarial católica ocupa un lugar destacado, pero tiene nuevos desafíos que afrontar.

85. La educación empresarial, como cualquier educación profesional, no constituye simplemente un entrenamiento en habilidades o teorías específicas. Fiel a su tradición, la educación superior católica debe comprender una formación en las enseñanzas morales y los principios sociales de la Iglesia, y en las dimensiones de prudencia y justicia propias a la empresa. Una correcta educación empresarial incluye el material teórico adecuado, la formación en cada habilidad relevante y el tratamiento completo de las enseñanzas morales y de los principios sociales de la Iglesia que deben animar la práctica profesional. Un énfasis exagerado en alguna de estas áreas no puede compensarse desatendiendo otra.

86. En nuestro tiempo, los estudiantes de negocios están bien informados de potentes teorías y altamente entrenados en habilidades técnicas pero, desafortunadamente, algunos salen de la universidad sin una formación ética y espiritual que pueda garantizar que sus ideas y habilidades sean utilizadas para el bienestar

de los demás y en favor del bien común. De hecho, algunos dejan la universidad con una formación que los predispone a vivir una vida dividida, en vez de proporcionarles unos fundamentos que podrían ayudarles a conseguir una vida integrada. La consideración de las ideas aquí presentadas puede contribuir a una formación más completa de los estudiantes, educándolos para ser líderes empresariales eficaces con altos principios. Los profesores necesitan inspirar a sus estudiantes para que sean capaces de descubrir el bien que está dentro de ellos y seguir el llamado a utilizar sus habilidades y juicios profesionales como una fuerza de bien para el mundo.

87. Los empresarios, los directivos, y todos los que trabajan en la empresa deben ser alentados a reconocer su trabajo como una verdadera vocación y para responder a la llamada de Dios con espíritu de verdaderos discípulos. De este modo, se comprometen en la noble tarea de servir a sus hermanos y hermanas, y a desarrollar el Reino de Dios. Este mensaje tiene el objetivo de proporcionar inspiración y animar a los líderes empresariales, llamándolos a profundizar aún más en su fidelidad en el trabajo. Nos inspiramos en muchas contribuciones realizadas por líderes laicos y profesionales del mundo de la empresa para la implementación de la doctrina social de la Iglesia. Invitamos a que los educadores y catequistas a nivel parroquial y diocesano, y específicamente a los educadores en el ámbito de la empresa, utilicen este documento con sus estudiantes, inspirándolos a respetar y promover la dignidad humana y perseguir el bien común en sus acciones empresariales. Esperamos que este mensaje estimule discusiones en empresas y universidades, y ayude a líderes empresariales, profesores y estudiantes a: *ver* los desafíos y oportunidades del mundo del trabajo; *juzgarlos* de acuerdo a los principios sociales de la Iglesia; y *actuar* como líderes que sirven a Dios.

## APÉNDICE

### UN EXAMEN DE CONSCIENCIA PARA EL LÍDER EMPRESARIAL

- ¿Veo el trabajo como un don de Dios?
- ¿Constituye mi trabajo una verdadera participación “co-creadora” en el acto creativo original de Dios?
- ¿Promuevo una cultura de vida a través de mi trabajo?
- ¿He estado viviendo una vida dividida, separando mi trabajo de los principios del Evangelio?
- ¿Recibo regularmente los sacramentos y presto atención a cómo sostienen mis prácticas empresariales?
- ¿Leo las Escrituras y rezo con la voluntad de evitar el riesgo de una vida dividida?
- ¿Comparto mi camino espiritual con otros empresarios cristianos (mis compañeros)?
- ¿Intento alimentar mi vida empresarial aprendiendo más sobre las enseñanzas sociales de la Iglesia?

- ¿Estoy persuadido que tomarse seriamente en la dignidad de la persona en la toma de decisiones empresariales promueve el desarrollo humano integral, y al mismo tiempo, hace que la empresa sea más eficiente, ágil y rentable?

#### Atender las necesidades del mundo

- ¿Creo que las responsabilidades de mi compañía se extienden a todos los que participan en ella, y no únicamente a los intereses de los propietarios?
- ¿Estoy creando riqueza o me preocupo solamente de generar renta?
- ¿Participo en prácticas anticompetitivas?
- ¿Mi empresa hace esfuerzos razonables para responsabilizarse por las externalidades y las consecuencias no buscadas de mis actividades (como el daño ambiental u otros efectos negativos sobre los proveedores, la comunidad local o, incluso, sobre a competencia)?
- ¿Reconozco la importancia de “empleadores indirectos” fuertes y activos que aseguren el derecho a la protección laboral y el diálogo con la comunidad?
- ¿Entiendo que si las decisiones empresariales no están profundamente basadas en la dignidad de la persona, tienden a ser construcciones instrumentales y utilitarias que no promueven el desarrollo humano integral dentro de la empresa?
- ¿Evalúo regularmente el grado en el cuál mi compañía ofrece productos o servicios que responden a necesidades humanas genuinas y fomentan un consumo responsable?

#### Organizar el trabajo bueno y productivo

- ¿Garantizo condiciones de trabajo que permiten la adecuada autonomía de mis empleados en cada uno de los niveles? En otras palabras, ¿organizo los recursos humanos siguiendo el principio de subsidiariedad en los sistemas directivos de mi empresa?
- ¿Asumo el riesgo de que se tomen decisiones a niveles más bajos para asegurar que esta autonomía sea genuina?
- En mi empresa, ¿los puestos de trabajo y las responsabilidades están diseñados para aprovechar todos los talentos y habilidades de quienes trabajan?
- ¿Los empleados han sido seleccionados y formados para ser capaces de cumplir plenamente con sus responsabilidades?
- ¿Se han definido claramente estas responsabilidades y su alcance?

- ¿Me aseguro de que la empresa proporcione condiciones de trabajo seguras, salarios que cubran las necesidades, formación y oportunidades para que los empleados puedan auto-organizarse?
- ¿He incorporado un conjunto de valores definidos exhaustivamente y los he integrado en los procesos de medición del desempeño? ¿Soy honrado con mis empleados respecto de su desempeño?
- En todos los países donde opera mi compañía, ¿se respeta la dignidad de aquellos que trabajan indirectamente y se contribuye al desarrollo de éstas comunidades? (¿Sigo el mismo criterio de moralidad para todas las ubicaciones geográficas?)
- ¿Valoro la dignidad de todos los trabajadores por encima de los márgenes de beneficio?

#### Crear riqueza sostenible y distribuirla con justicia

- Como líder empresarial, ¿busco modos de proporcionar un rendimiento justo a quienes proporcionan capital, salarios justos a los empleados, precios justos a los consumidores y proveedores y pagar impuestos justos a las comunidades locales?
- ¿Cumple mi empresa todas sus obligaciones fiduciarias hacia quienes proporcionan el capital y a las comunidades locales mediante informes financieros regulares y veraces?
- Anticipándose a dificultades económicas, ¿vela mi empresa por mantener la empleabilidad de sus empleados ofreciendo formación adecuada y variedad en sus experiencias laborales?
- Cuando las dificultades económicas exige efectuar despidos, ¿mi empresa cursa las notificaciones adecuadas, asiste a los empleados durante el período de transición y paga la indemnización correspondiente?
- ¿Realiza mi empresa esfuerzos para reducir o eliminar residuos en sus operaciones, y en general, cumple sus responsabilidades hacia el medio ambiente?

#### En resumen

- Como líder empresarial cristiano, ¿promuevo la dignidad humana y el bien común en mi esfera de influencia?
- ¿Apoyo la cultura de la vida, la justicia, las regulaciones internacionales, la transparencia, el civismo, el medioambiente, las normas laborales y la lucha contra la corrupción?
- ¿Promuevo el desarrollo integral de la persona en mi lugar de trabajo?

#### **COORDINADORES**

Prof. Michael J. NAUGHTON, Director, John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought University of St. Thomas, MN; EE. UU.

Prof. Hna. Helen ALFORD, O.P., Decano, Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Santo Tomás de Aquino (*Angelicum*), Roma

#### CON CONTRIBUCIONES DE:

Mons. Anthony FRONTIERO, Rector, Catedral de Saint Joseph, Manchester, NH, EE.UU.

Prof. Kenneth GOODPASTER, Cátedra dotada de Ética Empresarial, University of St. Thomas, MN, EE.UU.

Prof. André HABISCH, Profesor de Ética Social Cristiana y Sociedad Civil, Universidad Católica de Eichstätt-Ingolstadt, Alemania.

Prof. Robert KENNEDY, Cátedra, Departamento de Estudios Católicos, Facultad de Administración de Empresas, University of St. Thomas, MN, EE.UU.

Sr. Pierre LECOQ, Presidente de UNIAPAC (Unión Internacional de Ejecutivos Empresariales Cristianos); Presidente y Director Ejecutivo de INERGY Automotive Systems, Francia.

Prof. Rev. Domènec MELÉ, Cátedra de Ética Empresarial, IESE Business School, Universidad de Navarra, España.

Prof. Stefano ZAMAGNI, Professor of Economics, Universidad de Bolonia, Italia.

---

<sup>i</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate* (2009), 38,40.

<sup>ii</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Laborem Exercens* (1981), 25.

<sup>iii</sup> CONCILIO ECUMÉNICO VATICANO II, Constitución Pastoral *Gaudium et Spes* (1965), 43.

<sup>iv</sup> Deuteronomio 5:6-8: “Yo soy el Señor, tu Dios, que te hice salir de Egipto, de un lugar de esclavitud. No tendrás otros dioses delante de mí. No te harás ninguna escultura y ninguna imagen de lo que hay arriba, en el cielo, o abajo, en la tierra, o debajo de la tierra, en las aguas.”

<sup>v</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 71.

<sup>vi</sup> “*Atraída por el puro quehacer técnico, la razón sin la fe se ve avocada a perderse en la ilusión de su propia omnipotencia. La fe sin la razón corre el riesgo de alejarse de la vida concreta de las personas*” (cursiva en el original). Benedicto XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 74.

<sup>vii</sup> VER JUAN XXIII, Carta Encíclica *Mater et Magistra* (1961), 236.

<sup>viii</sup> CONCILIO ECUMÉNICO VATICANO II, Constitución Pastoral *Gaudium et Spes*, 4.

<sup>ix</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 19.

<sup>x</sup> Cf. BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*.

<sup>xi</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, Capítulo 6.

<sup>xii</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 45.

<sup>xiii</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 40.

<sup>xiv</sup> Ver la Comunión Económica del movimiento *Focolare*, UNIAPAC, *Legatus, Business Conference Woodstock, Compagnia delle Opere* del movimiento de Comunión y Liberación, como también otros movimientos que se han analizado con seriedad la relación entre fe y empresa.

<sup>xv</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 11.

<sup>xvi</sup> Ver BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Deus Caritas Est* (2005), 1.

<sup>xvii</sup> PONTIFICIO CONSEJO «JUSTICIA Y PAZ», *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 108.

<sup>xviii</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Sollicitudo Rei Socialis* (1987), 38.

<sup>xix</sup> CONCILIO ECUMÉNICO VATICANO II, Constitución Pastoral *Gaudium et Spes*, 26.

<sup>xx</sup> PONTIFICIO CONSEJO «JUSTICIA Y PAZ», *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 164-167.

<sup>xxi</sup> PONTIFICIO CONSEJO «JUSTICIA Y PAZ», *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 338.

<sup>xxii</sup> Ver CARDENAL BERTONE, “Un objetivo mayor que los beneficios”, *Cumbre sobre Ética en el Mundo de los Negocios*, Roma, 16 de junio de 2011, [http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/card-bertone/2011/documents/rc\\_segst\\_20110616\\_business-ethics\\_en.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-bertone/2011/documents/rc_segst_20110616_business-ethics_en.html).

<sup>xxiii</sup> Pío XI, Carta Encíclica *Quadragesimo Anno* (1931), 51.

<sup>xxiv</sup> OSWALD VON NELL-BREUNING, *Reorganization of Social Economy*, (Milwaukee: The Bruce Publishing Co., 1936), 115-116.

<sup>xxv</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus* (1991), 36.

<sup>xxvi</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 43.

<sup>xxvii</sup> PONTIFICIO CONSEJO «JUSTICIA Y PAZ», *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 192-196.

<sup>xxviii</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 45.

<sup>xxix</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 32.

<sup>xxx</sup> Pío XI, Carta Encíclica *Quadragesimo Anno*, 135.

<sup>xxxi</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 6.

<sup>xxxii</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 6.

<sup>xxxiii</sup> JUAN XXIII, Carta Encíclica *Mater et Magistra*, 83.

- <sup>xxxiv</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 48; ver también Pontificio Consejo «Justicia y Paz», *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 185–186 y *Catecismo de la Iglesia Católica*, 1883.
- <sup>xxxv</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 35.
- <sup>xxxvi</sup> Mt 25, 14-30.
- <sup>xxxvii</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 35.
- <sup>xxxviii</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 21.
- <sup>xxxix</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 48.
- <sup>xl</sup> PONTIFICIO CONSEJO «JUSTICIA Y PAZ», *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 171–181.
- <sup>xli</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Sollicitudo Rei Socialis*, 42.
- <sup>xlii</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 14.
- <sup>xliiii</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 35.
- <sup>xliiv</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 43.
- <sup>xlv</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 20.
- <sup>xlvi</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 53.
- <sup>xlvii</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 57.
- <sup>xlviii</sup> BENEDICTO XVI, Discurso a los participantes del 50º Aniversario de la Encíclica “Mater et Magistra” (16 de mayo de 2011), [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/speeches/2011/may/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20110516\\_justpeace\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2011/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20110516_justpeace_sp.html).
- <sup>lix</sup> Algunas de estas organizaciones son UNIAPAC y sus filiales *Legatus*, *Woodstock Business Conference*, y también nuevos movimientos como *Focolare’s Economy of Communion*, *Comunione e iniziative* como *Liberazione’s Compagnia delle Opere*, o grupos de inversores como el *Interfaith Center for Corporate Responsibility*, y otras organizaciones y movimientos.
- <sup>l</sup> CONCILIO ECUMÉNICO VATICANO II, Constitución Pastoral *Gaudium et Spes*, 19.
- <sup>li</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 5.
- <sup>lii</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 5.
- <sup>liii</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 1.
- <sup>liiv</sup> FRIEDRICH NIETZSCHE, *Beyond Good and Evil* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 154.
- <sup>lv</sup> JOSEPH RATZINGER, *Introduction to Christianity*, trans. J.R. Foster (San Francisco: Ignatius Press, 1990), 266.
- <sup>lvi</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Veritatis Splendor*, 35.
- <sup>lvii</sup> BENEDICTO XVI, “El hombre es sujeto y protagonista del trabajo.” Homilía de la fiesta de San José, Ciudad del Vaticano, 19 de marzo de 2006, [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/homilies/2006/documents/hf\\_ben-xvi\\_hom\\_20060319\\_lavoratori\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_sp.html).
- <sup>lviii</sup> Ver JUAN PABLO II, Carta Apostólica *Dies Domini* (1998).
- <sup>lix</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 24.
- <sup>lx</sup> HANS URS VON BALTHASAR, *The Christian State of Life*, (San Francisco: Ignatius Press, 1983), 48.
- <sup>lxi</sup> JUAN PABLO II, Carta Apostólica *Centesimus Annus*, 5.
- <sup>lxii</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 7.
- <sup>lxiii</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 47.
- <sup>lxiv</sup> JUAN PABLO II acuñó el término “empleador indirecto”, que es una realidad importante para el empresario (Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 19). Cuando un sistema de mercado determinado es tan competitivo y disfuncional que, en vez de recompensar un tratamiento justo de los empleados, lo penaliza, no se puede esperar que los empleados y los directivos generen una situación de trabajo completamente justa. El derecho a un salario mínimo, por ejemplo, es la responsabilidad de toda persona, no sólo del empleador directo. Si una empresa en particular opera en un mercado muy sensible a los precios y de consumo masivo, las presiones para reducir los costos del trabajo pueden aumentar tanto que un empleador en particular podría verse obligado a pagar el llamado salario de mercado, que puede ser más bajo que el salario mínimo o familiar. Un empleado en dicho sistema puede verse forzado a pagar salarios bajos, proporcionar menos beneficios, dando pie a que se deterioren las condiciones de trabajo para competir con otros en la industria. De no hacerlo, la compañía podría sufrir una desventaja competitiva. Más allá de cuánto quieran pagar los empleadores directos en un sueldo mínimo o familiar, pueden verse obligados a pagar el precio actual o quedar fuera del negocio. Este escenario es más común en países en desarrollo donde las normas de protección laboral son mínimas, los sindicatos suprimidos y el mercado de trabajo abarrotado, aunque esto también existe en países desarrollados. Por ello los denominados empleadores indirectos tienen una importancia vital en la hora de determinar el salario.
- <sup>lxv</sup> Ver BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 40.
- <sup>lxvi</sup> BENEDICTO XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, 45.
- <sup>lxvii</sup> Ver JUAN PABLO II, Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* (1990).