

Líderes que no obligan al heroísmo

MARÍA MARTA PREZIOSA

Revista Cultura Económica
Año XXX • Nº84
Diciembre 2012: 46-50

“The principle of subsidiarity offers business leaders great insights. It encourages them to use their power at the service of everyone in their organization and prompts them to question whether their authority serves the development of all their employees.” (VBL, 49)

El reciente documento del Consejo Pontificio de Justicia y Paz (2012) titulado *La vocación del líder empresarial: una reflexión*, desarrolla una aplicación del principio de subsidiariedad a la dirección de personas y la gestión intra-empresa. La propuesta que hace el documento (en adelante VBL) constituye una guía elocuente para líderes y directivos de empresa en la difícil tarea de alinear esfuerzos y recursos siguiendo el principio del bien común –tanto el de esa comunidad de trabajo, como el de la sociedad en la que la empresa está inserta. En nuestro comentario a dicha reflexión, intentamos conducir al lector a focalizarse en un líder con vocación de servicio que particulariza el principio de subsidiariedad influyendo responsablemente en el diseño organizacional. Asumimos que el diseño organizacional es una dimensión importante de la organización del trabajo. Dicho diseño, que es una de las responsabilidades atribuibles al líder, incluye políticas e incentivos que resultan constituyentes de una estructura institucional condicionante de la libertad personal de sus integrantes. Ilustraremos la relación subsidiariedad-diseño organizacional mediante los conceptos de dos autores relevantes en el debate académico acerca de la pregunta por la empresa como agente moral: French (1985) y Phillips (1995).

I. La polis empresaria como vía institucional de la caridad

A simple vista no es fácil relacionar negocios y caridad, salvo por una primera asociación en la línea de la filantropía empresarial. Sin embargo, si la intersección de estos dos conceptos la leemos a través de la lente de la Carta Encíclica *Caritas in Veritate* (Benedicto XVI, 2007) advertimos una posible relación: la organización empresaria puede ser considerada como una de las instituciones que estructuran la vida económico-social. Muchos hombres y mujeres de negocios encuentran al prójimo en el trabajo cotidiano conjunto, no sólo en forma inmediata, sino también y la mayoría de las veces de forma mediata. Es decir, en forma indirecta o mediada por la institución. Sus acciones y decisiones impactan en otros pero al final de una ‘cadena de valor’ o luego de una serie de instancias en las que el rostro de ese prójimo no es directamente visible para quien toma la decisión dentro de la empresa. El impacto social de su trabajo realizado personalmente y junto con otros, aparece mediado institucionalmente. Es en este sentido que consideramos a la empresa como una de “las vías institucionales de la caridad” (CIV, 7). Dice Benedicto XVI:

Trabajar por el bien común es cuidar, por un lado, y utilizar, por otro, ese conjunto de instituciones que estructuran jurídica, civil, política y

culturalmente la vida social, que se configura así como polis, como ciudad. Se ama al prójimo tanto más eficazmente, cuanto más se trabaja por un bien común que responda también a sus necesidades reales. Todo cristiano está llamado a esta caridad, según su vocación y sus posibilidades de incidir en la polis. Ésta es la vía institucional —también política, podríamos decir— de la caridad, no menos cualificada e incisiva de lo que pueda ser la caridad que encuentra directamente al prójimo fuera de las mediaciones institucionales de la polis. (CIV, 7)

Esta polis empresaria incide en las vidas de estos hombres y mujeres, así como en sus familias. Incide personalmente, porque pasan muchas horas del día y en ellas desarrollan su persona en virtudes creativas y colaborativas. Y también porque mediante su trabajo en ella, brindan a sus familias posibilidades de crecimiento para todos sus integrantes. Estos ‘lugares’ inciden también colectivamente, tanto porque al trabajar junto-con-otros se generan vínculos sociales y cultura, como porque su producto o servicio y sus externalidades contribuyen al bien común de la sociedad en la condición de que su accionar sea mediante “*bienes que son verdaderamente buenos y servicios que verdaderamente sirven*” (VBL, 41). Las empresas, creando bienes y servicios, producen muchas de las condiciones importantes que contribuyen al bien común de la sociedad en general (VBL, 35) y organizan el trabajo que la gente realiza mancomunadamente (VBL, 44). Este resultado, es decir, el aporte al mercado y a la sociedad no puede ser alcanzado por un individuo solo o aislado. La empresa así desarrolla una capacidad o ‘competencia’ especialísima y que puede satisfacer una verdadera necesidad humana. De este modo el líder de negocios y todos sus colaboradores, mediante el trabajo conjunto y organizado pueden realizar un bien a otros gracias a un *know-how* del cual otros actores sociales carecen. Y esta capacidad le otorga a la empresa una responsabilidad irremplazable en la sociedad.

II. La caridad inteligente del líder subsidiario

Una de las responsabilidades del líder y directivo es velar porque la organización del trabajo contribuya al desarrollo de la autonomía, creatividad y responsabilidad de los integrantes de la organización. Enfatizar este aspecto organizativo del liderazgo no es adoptar un enfoque mecanicista ni colectivista en el cual se disminuya o anule la libertad y responsabilidad personal. Sabemos que las instituciones por sí solas no bastan (CIV, 11) pero éstas son instrumentos de la libertad humana y deben ser utilizadas para el bien común (CIV, 17). Por ello es importante profundizar acerca de cómo funcionan, cómo se pueden mejorar ya que impactan de modo sustancial en la vida de las personas. Dice el Consejo Pontificio de Justicia y Paz: “El modo en que el trabajo humano es diseñado y conducido tiene un impacto significativo en (...) si la gente prosperará a través de su trabajo.” (VBL, 44)

Siguiendo el principio de subsidiariedad (Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia 186 y 187), el líder de negocios tiene como desafío practicar una caridad inteligente apoyando, promoviendo y desarrollando formas de organización del trabajo que fomenten la originalidad creativa personal y profesional (CIV, 41) y la capacidad de colaboración de los integrantes de la empresa. El documento provee tres pasos concretos para la aplicación de la subsidiariedad en esta línea (VBL, 49). Dos de esas instancias específicas pueden perfectamente guiar el diseño organizacional. Uno de esos pasos concretos es crear una cultura de confianza donde las personas decidan con ‘genuina libertad’ en un marco de respeto mutuo y responsabilidad compartida. El otro paso, es definir el ámbito de autonomía y ‘derechos de decisión’ (*decision rights*) en cada nivel en la empresa¹. Si el líder y directivo se responsabiliza por este diseño, aumenta su conciencia de servicio al favorecer la genuina libertad sus colaboradores, enfocando su gestión a la luz del principio de subsidiariedad (y por ende, del bien común), y así alcanzando uno de los rostros de la caridad.

III. Incentivos y subsidiariedad

El diseño organizacional es un modo en que el *management* logra integrar las operaciones de la empresa en el esfuerzo de alcanzar sus objetivos. Un factor importante del mismo es el diseño del sistema de incentivos organizacionales que van a condicionar –aunque nunca determinar– el sentido de compromiso de los integrantes de la empresa. Si bien el concepto ‘incentivo’ proviene de una jerga comportamental y conductista, e incluso para algunos, manipuladora (Khon, 1993), el uso y la costumbre en la empresa continúa empleando esta denominación. Los incentivos son instancias organizacionales que actúan desde el reconocimiento y como recompensa del desempeño de los integrantes de la organización, así como también para atraer y retener a aquellas personas que son consideradas valiosas. En general son indicativos de un bien que se ha de desear intrínsecamente y es moralmente dable realizar. Dichos incentivos tanto formales como informales, económicos o de desarrollo de carrera, son vividos como satisfactores extrínsecos de las motivaciones de logro, poder y afiliación propias de los ejecutivos (McClelland, 2003). Pero no sólo satisfacen, sino que motivan (extrínsecamente) e impulsan la toma de decisiones, y se constituyen en factores críticos de la organización del trabajo.

Si bien los incentivos son críticos, algunas veces sólo se diseñan en función de los costos a reducir o de los resultados a generar. Entre el incentivo y la conducta se establece una suposición no verificada acerca del modo en que deberían comportarse los colaboradores, sin tener en cuenta su verdadero y real impacto como condicionante de la toma de decisiones. Otras veces, funcionan como un ‘sistema *by default*’ que no está pensado, pero influye de hecho y se va constituyendo como resultado de las decisiones de los directivos y de la percepción de los afectados por dichas decisiones, reforzando incluso las conductas que se buscaba evitar.

Es que los incentivos extrínsecos –planeados o por defecto– son percibidos casi indefectiblemente como ‘premios y castigos’ por los integrantes de la organización y por ende condicionan la autonomía y la responsabilidad

más allá de lo que suponen sus diseñadores. Los incentivos técnicamente no obligan, pero son un fuerte condicionante de tipo persuasivo y canal de valores. Esto implica prestar atención al modo en que son percibidos por los integrantes de la empresa, para poder delinearlos en forma coherente con el *output* deseado. El líder subsidiario vela entonces para que sus colaboradores trabajen en las condiciones que les permitan ser responsables plenos de sus decisiones y que les permitan actuar éticamente bien sin ‘obligarlos’ al heroísmo.

IV. Estructuras de decisión y subsidiariedad

El diseño organizacional incluye también el diseño de estructuras y políticas corporativas por el cual los integrantes de la empresa toman decisiones en nombre de la misma. Algunos denominan a esta responsabilidad asumida por los integrantes de la empresa, “responsabilidad vicaria” (Werhane, 1989) ya que actúan en nombre de la organización y toman decisiones ratificadas y validadas por la estructura y sus políticas. En este punto recurrimos a conceptos de dos autores que delinearon el debate sobre la agencia moral corporativa para ilustrar la relación subsidiariedad-diseño organizacional. Dicho debate gira en torno a la cuestión de la posibilidad de atribuir responsabilidad moral a la empresa en tanto grupo humano organizado. Peter French² inició este debate, que tomo auge en los años ‘80, motivado por distintos escándalos corporativos inexplicables desde el punto de vista de la toma de decisión personal de los líderes y directivos. Hoy, luego de reiterados escándalos y crisis, algunos conceptos que mencionamos a continuación, recobran relevancia en el análisis ético-organizacional.

Uno de estos conceptos es el de estructura CID (*corporate internal decision*) con el que French (1977) se refiere al sistema de decisiones interno a la corporación. Dicha estructura tiene dos elementos (1) un diagrama de flujo organizacional o de responsabilidad que delinea roles, puestos y niveles dentro de la estructura de poder y (2) reglas corporativas de reconocimiento de decisiones (que usualmente están incluidas en algo llamado ‘política corporativa’). Cuando la

CID funciona, French afirma que se consigue una ‘síntesis’ de los actos individuales personales en un acto-de-la-empresa que revela el ‘carácter’ de dicha organización. Otro concepto de French (1984) es su principio PRA (*Principle of Responsive Adjustment*) que podríamos traducir libremente como ‘principio de enmienda reactiva’ o ‘de ajuste correctivo inmediato’. Si una organización empresarial genera un daño involuntario (por ejemplo, un choque de trenes o un derrame ambiental) y no corrige su forma de operar luego de realizado el mismo, a la luz de este principio, la organización podría ser considerada moralmente responsable por consentir la continuidad del accionar de dicha manera. El PRA postula que una persona u organización que realiza un daño involuntariamente, si es sensible, va a adoptar cursos de acción correctivos para evitar que vuelva a suceder. Tanto las personas como las organizaciones pueden aprender de sus errores. En el caso de las organizaciones algunas de esas medidas correctivas tienen que ver con su estructura CID y con la organización del trabajo³.

Michael J. Phillips (1995)⁴ por otra parte, afirma que “la vida corporativa altera la capacidad cognitiva de los miembros de la firma” a través de sus estructuras defectuosas. Una adecuada estructura organizacional puede disminuir la posibilidad personal de cometer faltas, ya que algunos impactos psicológicos de la vida de la organización promueven la dilución de la responsabilidad individual. Estos fenómenos que fomentan que los empleados menosprecien los riesgos asociados a determinadas decisiones son: ‘*risk-shift*’ y ‘*groupthink*’. El primero, describe el desplazamiento del riesgo personal de la toma de decisiones al grupo. El segundo, concomitante al primero, describe la primacía que el grupo da a su cohesión, poniéndose de acuerdo para realizar algo que personal y aisladamente sus integrantes no harían ni recomendarían hacer, cohesión grupal que se logra mediante cierto autoengaño o consenso forzado.

V. Organización como ‘*subsidium*’

La organización del trabajo se manifiesta en el diseño de la institución –en sus polí-

ticas, sus incentivos, su forma de gobierno y sus estructuras de decisión– actuando como condicionante de la genuina libertad, de la autonomía y de la responsabilidad personal de los integrantes de la empresa. A través de las estructuras –llamadas burocráticas– se induce y se persuade a los colaboradores de un modo silenciosamente elocuente. Y esta persuasión no siempre es coincidente con los valores que se propugnan explícitamente, constituyéndose en ‘prueba ácida’ de los verdaderos valores de los líderes hacia sus colaboradores (Schein, 1999).

El documento pontificio *La vocación del líder empresarial: una reflexión* reconoce que trabajar bajo el principio de subsidiariedad es muy demandante (VBL, 50) pero “lleva a aceptar humildemente la función de líder servicial”. De este modo, las “estructuras de negocio subsidiarias se nutrirán de mutuo respeto y responsabilidad y permitirán a los empleados atribuir los buenos resultados a su compromiso sincero y aceptar su completa responsabilidad” (VBL, 49). Un líder subsidiario intenta institucionalizar prácticas efectivas y justas (VBL, 77) lo que implica diseñar condicionantes organizacionales de modo que todos puedan llevar una vida integrada (VBL, 10). Los condicionantes no son determinantes, pero sí favorecen algunas decisiones. El diseño no suple la “cultura de confianza donde se actúa con plena libertad” (VBL, 49), ni el compromiso sincero y personalísimo. Pero, en tanto estructura persuasiva convalidada por el líder, es parte del *subsidium* que ofrece a sus colaboradores-prójimo.

Referencias Bibliográficas

- Benedicto XVI (2009). *Carta Encíclica Caritas in Veritate*.
- French, P. (1977). “The Corporation as Moral Person”. Paper presented at the *Ethics and Economics Conference*, University of Delaware, Nov 11, 1977. <http://www.carroll.edu/msmillie/busethics/protect/corpmoralagency.pdf>
- (1984). “The Principle of Responsive Adjustment in Corporate Moral Responsibility: The Crash on Mount Erebus”. *Journal of Business Ethics* 3(2):101-111.

- Kohn, A. (1993). "Why incentive plans cannot work", *Harvard Business Review*, Sep/Oct93, Vol. 71 Issue 5: 54.
- McClelland, D. and Burnham, D. (2003). "Power is the great motivator", *Motivating People, Best of Harvard Business Review*: 117-126
- Naughton, Michael; Alford, Helen (coords.) (2012) *Vocation of the Business Leader: a Reflection*. Pontifical Council for Justice and Peace (VBL).
- Phillips, M. (1995). "Corporate Moral Responsibility: When it might matter". *Business Ethics Quarterly*, volume 5, issue 3 ISSN 1052-150X.0555-0576.
- Preziosa, M. M. 2010. "La Ética empresarial en la Encíclica Caritas in Veritate", *V Encuentro Nacional de Docentes Universitarios Católicos (ENDUC-5)*, La Plata, Argentina. <http://enduc.org.ar/basestot/orden5a.php>
- Treviño, L. K., Nelson, K. (2010). *Managing Business Ethics: Straight Talk about how to Do it Right*, 5th edition, Wiley & Sons, Hoboken.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide - Sense and Nonsense About Culture Change*. Jossey- Bass Publishers, San Francisco.
- Werhane, P.H. (1989). "Corporate and individual moral responsibility: A reply to Jan Garrett." *Journal of Business Ethics* 8 (10):821 - 822

-
- 1 Este segundo paso mencionado, continúa con una aclaración que creo necesita de una reflexión más profunda y compleja y que no realizaremos en este lugar. Dice "...de modo que las consecuencias de las decisiones no vayan más allá de su ámbito de responsabilidad y no excedan su acceso a la información."
 - 2 Actualmente el Dr. Peter A. French es Director del Lincoln Center for Applied Ethics en Arizona State University.
 - 3 Confrontar con casos Air New Zealand Flight 901 (French, 1984) y Sears (Treviño, 2010). Sears Roebuck and Co: The Auto Center Scandal.
 - 4 Actualmente el Dr. Michael J. Phillips es Profesor de Business Law en Indiana University's School of Business.