

DICIEMBRE 2012 • AÑO XXX • Nº 84

Cultura Económica



*La vocación
del líder
empresario*

CENTRO DE ESTUDIOS EN ECONOMÍA Y CULTURA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

CULTURA ECONÓMICA

DICIEMBRE 2012 • AÑO XXX • Nº 84

Director

Carlos G. Hoevel

Secretario de Redacción

Álvaro Perpere Viñuales

Consejo de Redacción

Ricardo Crespo

Octavio Groppa

Gustavo Hasperué

Carlos G. Hoevel

Joaquín Migliore

Patricio Millán

Ernesto O'Connor

Agustina Rosenfeld

Rafael Sassot

Camilo Tiscornia

Carlos H. Torrendell

Asistente de Redacción

Agostina Prigioni

Consejo Académico

Néstor T. Auza

Academia Nacional de la Historia

William Campbell

Philadelphia Society

Samuel Gregg

Center for Economic Personalism

Francisco Leocata

Universidad Católica Argentina

Miguel Alfonso Martínez Echevarría

Universidad de Navarra

Daniela Parisi

Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Rafael Rubio de Urquía

Universidad Autónoma de Madrid

Charles Wilber

University of Notre Dame

Stefano Zamagni

Università di Bologna

En la tapa reproducimos la pintura "Canoero" (2011), óleo sobre lienzo con espátula 40 x 30 cm, del artista argentino Juanito Martínez.

CULTURA ECONÓMICA es una Revista del *Centro de Estudios en Economía y Cultura* (CEEC) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina de una periodicidad de tres números por año. Creada en 1983 bajo el nombre de *Revista Valores en la sociedad industrial*, la revista tiene como objetivo la publicación de los estudios, ensayos y actividades del CEEC y de autores vinculados a su temática, centrada en el estudio de las implicancias culturales de los problemas económicos de nuestro tiempo. Los artículos de investigación recibidos son sometidos a referato anónimo.

Todos los textos publicados son responsabilidad de sus autores y no comprometen la opinión de la Pontificia Universidad Católica Argentina.

Actualmente *Cultura Económica* está indexada en las bases de datos DIALNET, EBSCO Academics y LATINDEX.

Dirigir el envío de comentarios a: *Revista Cultura Económica* (UCA) Av. Alicia Moreau de Justo 1400, Edificio Santo Tomás Moro 4° piso, CP: C1107AFB, Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Tel. (54 11) 4338-0786. E-mail: culturaeconomica@uca.edu.ar. Sitio web: www.uca.edu.ar/culturaeconomica. Allí pueden consultarse los números anteriores.

Costo por unidad: \$50. Recargo por envío: para Argentina, \$3,60 + IVA; para MERCOSUR, U\$S 3,38; para el resto de América, U\$S 6,30; para el resto del mundo, U\$S 4,95.

Revista Cultura Económica. Editor responsable: Carlos Germán Hoevel. Derechos reservados. Propietario: Fundación Universidad Católica Argentina. Registro de la Propiedad intelectual N° 4979085. Marca registrada. ISSN N° 1852-0588.

Preimpresión e Impresión: Artes Gráficas Buschi - Tel.: (011)-4709-7578

Los autores de los artículos publicados en el presente número ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital de los mismos al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina, como así también a otras bases de datos que dicha Universidad considere de relevancia académica.

Revista CULTURA ECONÓMICA

DICIEMBRE 2012 · AÑO XXX · Nº 84

Contenido

Editorial

La vocación del empresario: reflexiones sobre el nuevo documento pontificio 9

The Vocation of the Business Leader: Reflections on the New Pontifical Document 12

Gobernar y ser gobernado 15

MIGUEL ALFONSO MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA

El autor realiza un estudio diacrónico de la noción de empresa a través de los cambios de enfoque bajo los cuales ha sido entendida. En función de esto, el artículo se divide en cinco partes: una primera donde el autor traza un recorrido por los varios intentos del hombre por explicar el orden social sin recurrir a la tradición sino a un modelo racional matemático, hasta llegar a la noción de equilibrio general de Walras. Luego, se centra en la noción de la empresa en la teoría neoclásica, concebida como una función mental y al mismo tiempo como una estructura de poder, dicotomía que la teoría no resuelve. La siguiente sección estudia la organización del trabajo en la empresa, es decir, su factor humano, lo cual hace que ésta se conciba como un conjunto de individuos inmersos en una tradición y en una comunidad. En la cuarta parte, el autor analiza el problema del liderazgo empresarial y la moral del empresario. Finalmente, el autor postula la noción de liderazgo entendida como vocación.

Palabras clave: empresa – teoría neoclásica – factor humano empresarial- liderazgo – Doctrina Social de la Iglesia

To govern and be governed

The author provides a diachronic study of the concept of enterprise through the changes of approach under which it has been understood. On this basis, the article is divided into five parts: the first where the author traces a journey through the various attempts of man to explain social order without resort to tradition but to a rational mathematical model, until reaching the idea of Walras's general equilibrium. Then it focuses on the notion of enterprise in neoclassical theory, conceived as a mental function and at the

same time as a power structure, a dichotomy that the theory does not solve. The next section examines the organization of work in an enterprise, this is, the human factor, which is conceived as a group of individuals immersed in a tradition and a community. In the fourth part, the author analyzes the problem of business leadership and the morale of the entrepreneur. Finally, the author postulates the notion of leadership understood as a vocation.

Keywords: enterprise – neoclassical theory – enterprise human factor – leadership – Social Doctrine of the Church

El ejecutivo de principios

MICHAEL NAUGHTON

25

El artículo presenta el problema de la escisión del hombre de negocios entre su esfera pública en el ámbito del *management*, y el ámbito privado de la vida familiar y religiosa. Señala la importancia del documento pontificio al detectar este problema e intentar establecer modos de mitigarlo. El autor analiza el tema de la vocación empresarial en el mundo actual, que los nuevos líderes deben poseer para poder enfrentar los problemas propios del mundo financiero tras la crisis económica mundial del año 2008. Finalmente, hace referencia a la importancia de la educación, especialmente dentro del marco de las Universidades católicas.

Palabras clave: vocación empresarial – liderazgo empresarial – educación católica – financiarización

The Principled Executive

The article presents the problem of the business leader's division between the public field of management and the private sphere of family and religious life. It notes the importance of the pontifical document to see this problem and try to establish ways to mitigate it. The author examines the concept of vocation for business in today's world, which new leaders should possess in order to face the particular problems of the collapse of financial world after the global economic crisis of 2008. Finally, it refers to the importance of education, especially within the framework of Catholic universities.

Keywords: business vocation – business leadership – catholic education – financialization

Ampliando el concepto de ética y responsabilidad social empresarias

CARLOS HOEVEL

29

El artículo analiza la situación actual de la empresa, reflejando que existen dos ideas opuestas en el modo en que ésta es concebida: una tendencia ética, y una tendencia maximizadora. Como consecuencia de este antagonismo, la ética empresarial y la RSE han perdido prestigio o han sido politizadas. Frente a este diagnóstico, el autor propone redefinir el concepto de empresa desde su sentido y responsabilidad dentro del tejido social, para luego poder replantear el concepto de ética empresarial y de RSE. El primer paso para volver a plantear la no-

ción de empresa es analizar cuál es la finalidad de la misma en la sociedad, y en segundo lugar, pensar cuáles son los fines de los *stakeholders*. Finalmente, el autor hace referencia a la importancia de la dimensión subjetiva de la actividad del líder empresarial, quien posee una responsabilidad fiduciaria hacia su empresa y también hacia la sociedad.

Palabras clave: empresa – ética empresarial – responsabilidad social empresaria – liderazgo empresarial – subsidiariedad

Expanding the concept of ethics and corporate social responsibility

The article analyzes the current situation of the company, reflecting that there are two opposed ideas in the way it is conceived: an ethical tendency and a maximizing tendency. As a result of this antagonism, business ethics and CSR have lost prestige or have been politicized. The author proposes to redefine the concept of business from its true meaning and responsibility within the social fabric, and to rethink the concept of business ethics and CSR. The first step to revisit the notion of business is to analyze its purpose in society, and secondly, to think about the aims of the stakeholders. Finally, the author refers to the importance of the subjective dimension of the business leader's activity, who has a fiduciary responsibility towards the company and also towards society.

Keywords: company - business ethics - corporate social responsibility - business leadership - subsidiarity

El liderazgo empresarial en el mundo actual: una cuestión de virtudes

33

SIMONA BERETTA

La autora centra su artículo en lo que considera la dimensión práctica del liderazgo empresarial propuesta por el documento pontificio: el actuar tendiendo a la virtud. Se destaca la importancia que el documento pontificio concede a las virtudes fundamentales en el desarrollo del bien común en el marco de la ética empresarial, que va más allá de un mero código de conducta. La vida virtuosa florece cuando el hombre descubre su verdadera vocación y la asume en cada una de sus acciones. El artículo expresa las cualidades de esa virtud, y las razones por las cuales la cultura empresarial debe tomar raíces en ella.

Palabras clave: liderazgo empresarial – virtud – ética empresarial – vocación empresarial – *management*

Business leadership in today's world: a matter of virtues

The author centers her article in what she considers the practical dimension of business leadership, as proposed by the pontifical document: to act according to virtue. She notes the importance the pontifical document gives to fundamental virtues in the development of the common good, in the context of business ethics, that goes beyond a mere code of behavior. The virtuous life flourishes when the human being discovers his/her true vocation and assumes it in every single one of his/her actions. The article shows the qualities of this virtue, and the reasons why the business culture should find its root in it.

Keywords: business leadership – virtue – business ethics – business vocation – management

La vocación empresarial desde la reflexión de un empresario
JOSÉ MARÍA SIMONE

38

Este artículo parte del interrogante acerca de la necesidad de volver sobre los conceptos postulados desde la Carta Encíclica *Rerum Novarum* del Papa León XIII acerca del desarrollo social, y analiza el modo en que estos principios son retomados por el documento pontificio *La vocación del líder empresarial: una reflexión*. El autor destaca la importancia del documento y su análisis de las tres facetas en que se desenvuelve la vida empresarial: ver, juzgar y actuar. Sólo el empresario capaz de alcanzar un equilibrio entre estos aspectos, podrá ser un verdadero líder de negocios cristiano.

Palabras clave: desarrollo social – vocación empresarial – liderazgo empresarial – bien común

The Vocation of the Business Leader from the point of view of a businessman

This article starts from the question about the need to return to the concepts postulated since the Encyclical Letter Rerum Novarum by Pope Leo XIII on social development, and examines how these principles are taken up by the pontifical document Vocation of the business leader: A reflection. The author highlights the importance of the document and its analysis of the three aspects in which business life is developed: see, judge and act. Only the businessperson capable of achieving a balance between these aspects may be a true Christian business leader.

Keywords: social development - business vocation - business leadership - common good

La vocación del líder empresarial
ROBERT G. KENNEDY

41

El autor enfatiza la calidad moral del mundo de los negocios; destacando la importancia del reconocimiento de la vocación cristiana del empresario que lo dignifica y le impone obligaciones. Luego explica las ideas que considera claves en el documento: la afirmación de que el líder de negocios tiene un llamado divino para administrar los recursos y que es además un agente de la justicia. A continuación, sostiene que el líder debe respetar la dignidad humana y el bien común, para lo cual debe seguir seis principios rectores. Finalmente, destaca la parte final del documento, “Examen de conciencia”, como el aporte más valioso, puesto que invita a los líderes empresariales a llevar a la práctica laboral su vocación cristiana.

Palabras clave: liderazgo empresarial – ética empresarial – vocación empresarial – virtudes – *management*

Vocation of the Business Leader

The author emphasizes the moral quality of the business world, highlighting the importance of acknowledging the Christian vocation of the entrepreneur that dignifies and imposes obligations. Then, the author explains the key ideas of the document: the assertion that the business leader has a divine call to administer natural resources and to be an agent of justice. He then argues that the leader should respect human dignity and the common good, for which he must follow six guiding principles. Finally, the author stresses the final part of the document, "Examination of Conscience" as the most valuable contribution, since it invites business leaders to implement their Christian vocation.

Keywords: business leadership – business ethics – business vocation – virtues – management

Líderes que no obligan al heroísmo

MARÍA MARTA PREZIOSA

46

El artículo analiza el principio de subsidiariedad en la dirección de personas y gestión intra-empresa en base a la aplicación propuesta en el documento pontificio *La vocación del líder empresarial: una reflexión*. En primer lugar, analiza a la empresa y al líder empresarial como agentes sociales que deben practicar una caridad inteligente que contribuya al bien común. Luego, se centra en el diseño organizacional, y en su sistema de incentivos y políticas corporativas y en el debate acerca de la posibilidad de atribuir o no responsabilidad moral a la empresa en tanto grupo humano organizado. La autora postula que si bien la organización actúa muchas veces como condicionante de la libertad de sus integrantes, es importante destacar que esto no debe ser determinante, y que un verdadero líder debe actuar regido por el principio de subsidiariedad.

Palabras clave: subsidiariedad – incentivos – estructura de decisión corporativa – agencia moral corporativa – líder servicial

Leaders who do not require heroism

The article analyzes the principle of subsidiarity in people management and in-company management based on the intended application in the pontifical document The Vocation of the Business Leader: a Reflection. First, it discusses the company and the business leader as key social agents who should practice smart charity in order to contribute to the common good. It then focuses on organizational design, and its system of incentives and corporate policies and on the debate about whether or not to attribute moral responsibility to the company as an organized human group. The author argues that while the organization often acts as a conditioning factor of its members' freedom it is important to emphasize that this should not be determining, and that a true leader should act guided by the principle of subsidiarity.

Keywords: subsidiarity – incentives – corporate decision structure – corporate moral agency – leader as servant

Encuadrando la ética empresarial dentro del Pensamiento Social Católico 51
DANIEL FINN

El artículo describe las características principales del documento pontificio *La vocación del líder empresarial: una reflexión*, destacando su génesis y sus objetivos. Sin embargo, presenta también las debilidades que encuentra en el texto. En primer lugar, el autor critica el modo en que se tratan las cuestiones laborales, especialmente la falta de referencias a la noción de “empleador indirecto” de Juan Pablo II. Luego, postula que el documento tampoco presenta el problema de la organización del trabajo, tema que fue tratado tanto por el Papa Pío XI como por Juan Pablo II. Por otra parte, aclara que el documento hace referencia al derecho a un salario justo pero no aporta ideas acerca del modo en que debería articularse la relación entre los propietarios de la empresa y los trabajadores. Finalmente, el autor sostiene que el documento omite el problema del *lobbying* que tanto afecta a la moral del mercado.

Palabras clave: liderazgo empresarial – Pensamiento Social Católico – ética empresarial – trabajo – mercado

Locating Business Ethics within Catholic Social Thought

The article describes the main features of the pontifical document The Vocation of Business Leader: A Reflection, noting its origins and objectives. However, it also presents the weaknesses in the text. First, the author criticizes the way in which labor issues are addressed, since there are not significant references to the concept of “indirect employer” by Pope John Paul II. Then, he argues about the absence of the problem of labour organization, treated both by Pope Pius XI and John Paul II. Moreover, the author also argues that the document refers to the right to a fair wage but still fails to provide ideas about how the relationship between business owners and workers should be articulated. Finally, the author maintains that the document omits the problem of lobbying that affects the morality of the market.

Keywords: business leadership – Catholic Social Thought – business ethics – labour – market

¿Qué es un líder empresarial cristiano? 56
ANTONIO ARGANDOÑA

Este artículo tiene por objeto el ofrecer un marco previo al documento pontificio *La vocación del líder empresarial: una reflexión*, que pueda contribuir a la comprensión de los supuestos antropológicos y éticos de la figura del líder empresarial y de su tarea como agente de la sociedad. En primer lugar, el autor presenta las características de la persona humana, tal como las recoge la Doctrina Social de la Iglesia, para referirse luego a lo específica-

mente cristiano de esa antropología. El líder empresarial cristiano debe aunar la excelencia en sus tareas con los medios humanos fundados en la fe y el amor hacia Dios y hacia su prójimo.

Palabras clave: liderazgo empresarial – personalismo cristiano – ética empresarial – trabajo

¿What is a Christian business leader?

This article aims to provide a contextual framework to the pontifical document Vocation of the Business Leader: a Reflection, that may contribute to the understanding of the anthropological and ethical assumptions of the business leader and his/her work as a social agent. In the first place, the author presents the main features of the human person, as the Social Doctrine of the Church conceives them; then he refers to the specifically Christian aspects of this anthropology. The Christian business leader should combine the excellence in his/her work with human resources founded in faith and love to God and to the others.

Keywords: business leadership – Christian personalism – business ethics – labour

Seminario Abierto 2012

El fracaso del liderazgo empresarial

SILVIA BERTANI Y ALFREDO CONFALONIERI

61

Documentos

La vocación del líder empresarial: una reflexión (selección de textos)

CONSEJO PONTIFICIO PARA LA JUSTICIA Y LA PAZ

63

Documents

Vocation of the Business Leader: A Reflection (selected texts)

PONTIFICAL COUNCIL FOR JUSTICE AND PEACE

68

Reseñas de libros

Books' Reviews

How Much is Enough? Money and the Good Life, de Robert Skidelsky y Edward Skidelsky

CARLOS HOEVEL

73

La vocación del empresario: reflexiones sobre el nuevo documento pontificio

El 14 de marzo de 2012 el Cardenal Peter Turkson, Presidente del Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz, presentó el documento *La vocación del líder empresarial: una reflexión*, ante dos mil líderes empresarios reunidos en la ciudad de Lyon, Francia. Este texto de treinta y dos páginas, dirigido no sólo a directivos empresarios sino también a profesores universitarios dedicados a la formación de futuros *managers*, es quizás el primer documento completo surgido de un dicasterio pontificio sobre la actividad empresarial entendida en sentido específico. Ciertamente, los Pontífices han desarrollado una larga enseñanza en su magisterio social, acerca del sentido y la finalidad de la empresa y las responsabilidades del empresario, pero siempre lo han hecho en el contexto de una enseñanza más amplia sobre la economía en general. En este caso, si bien no se trata de una encíclica papal sino de un documento de reflexión emanado por el Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz con la colaboración en su redacción de destacados especialistas en ética empresarial, nos encontramos frente a la novedad de una suerte de *vademecum* específicamente destinado a iluminar la actividad de los directivos empresarios.

Lo primero que llama la atención es el título del documento que hace recordar al conocido libro de Michael Novak *Business as a Calling. Work and the Examined Life* (*La empresa como vocación: el trabajo y una vida examinada*), un clásico sobre el tema de 1996, que introducía el tema de la vocación empresarial como forma de vocación cristiana –más bien de origen protestante– en el ámbito de la reflexión social católica. Ciertamente también el texto nos remite a otro libro, muy empleado en la última década en ámbitos católicos –y también protestantes– de estudios empresariales: *Managing as If Faith Mattered: Christian Social Principles in the Modern Organization* (*La administración de empresas como si la fe importara: principios sociales cristianos en la organización moderna*) publicado en 2001 por Helen Alford y Michael Naughton, dos de los redactores del documento. De este modo, es posible comprobar cómo en este caso, tal como ocurre también con las encíclicas, el texto firmado por las autoridades eclesásticas no procede solamente de su autoría, sino que es también el resultado de un largo proceso de investigación y reflexión realizado precedentemente por muchos académicos laicos.

Un segundo punto a destacar para contextualizar la lectura de este importante documento es su continuidad con las encíclicas sociales papales, en especial con las del magisterio de Juan Pablo II sobre el trabajo, el empresario y la economía de mercado presente en las encíclicas *Sollicitudo Rei Socialis*, *Laborem Exercens* y *Centesimus Annus*, y con la encíclica *Caritas in veritate* de Benedicto XVI. En relación a esta última, se ve una línea directa de continuidad y una suerte de despliegue de algunos párrafos especialmente dedicados a la empresa y al empresario (especialmente los

40 y 41) vistos en el contexto de las nuevas realidades surgidas a partir del proceso de globalización de la economía.

Finalmente, se ve en el texto una especial atención a su aplicabilidad, es decir, a su carácter práctico centrado en la vida. El método “ver-juzgar-actuar” que utiliza el documento se remonta al método de revisión de vida, surgido en el seno de las propuestas pastorales de la Juventud Obrera Católica (JOC) que animaba el P. Joseph Cardijn en la década de 1930. Posteriormente el método fue adoptado por la Acción Católica, organización laical de gran importancia entre los movimientos de renovación en la Iglesia. Se trataba de una metodología para la acción práctica de los cristianos en sus ambientes con el fin de superar el divorcio entre la fe y la vida. Este método fue también adoptado en el Concilio Vaticano II y sobre todo en las conferencias de Medellín, Puebla y Aparecida del episcopado latinoamericano. Así, el documento parece querer insertarse en esa tradición no puramente especulativa o de reflexión sobre principios, sino de acción concreta y situada en el aquí y ahora.

El objetivo de este número especial de *Cultura Económica* es el de acercar a nuestros lectores –en versiones en idioma español e inglés– las reflexiones sobre el documento mencionadas escritas por diferentes especialistas internacionales de destacada trayectoria en ética empresarial y responsabilidad social empresaria. En primer lugar, presentamos el artículo del profesor Miguel Alfonso Martínez Echevarría de la Universidad de Navarra y miembro del Consejo Académico de nuestra revista, que contextualiza la situación actual de la empresa tratada en el documento en el marco de la historia de la teoría y la praxis económica y empresarial. En segundo lugar, presentamos el artículo de Michael Naughton, director del John A. Ryan *Institute for Catholic Social Thought* de la Universidad Saint Thomas (Minnesota) y coordinador de la redacción de *La vocación del líder empresarial: una reflexión*, en el cual se presentan los rasgos generales de las novedades que presenta el documento, en especial su carácter práctico y enfocado a cambiar actitudes vitales y no sólo principios.

Carlos Hoewel, director de esta revista, analiza el documento como una mirada ampliada de la ética y la responsabilidad social empresaria luego del reduccionismo sufrido por ambas en las últimas décadas. En la misma línea, Simona Beretta, profesora especializada en ética financiera de la Universidad Católica del Sacro Cuore de Milán, muestra cómo el documento aporta una lectura que busca superar los intentos de reducir la actividad empresarial a algún tipo de receta codificada abriéndola a la perspectiva dinámica y relacional de la persona. En quinto lugar, presentamos el texto del empresario José María Simone, presidente electo de UNIAPAC Latinoamérica (Unión internacional de líderes empresarios cristianos) en el cual el autor analiza el documento como una continuación de los principios postulados por el Papa León XIII en la carta encíclica *Rerum Novarum*.

En sexto lugar, presentamos el artículo de Robert G. Kennedy, profesor del *Department of Catholic Studies* de la Universidad de St. Thomas, Minnesota y uno de los redactores del documento, el cual se centra en el concepto de vocación adoptado como punto de partida de la reflexión del documento pontificio, para luego ver el modo en que ésta se traduce en responsabilidades concretas. En séptimo lugar, la profesora María Marta Preziosa, especialista en ética y RSE de la Pontificia Universidad Católica Argentina, destaca en su artículo la importancia del concepto de subsidiariedad en el documento del Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz, que, a su juicio, implica una idea de estructura organizacional compatible con el ejercicio de la vocación del líder empresario. En octavo lugar, presentamos el artículo del profesor Daniel Finn de la Universidad Saint John de los Estados Unidos quien, al tiempo que destaca el valor y los aportes del documento, señala y describe sus falencias, en especial las vinculadas con los problemas más tradicionales del mundo del trabajo –como la lucha por los derechos de los trabajadores encarnada en las asociaciones

sindicales. En su opinión, el documento debería presentar estas cuestiones para insertarse más adecuadamente en el contexto de la tradición del pensamiento social católico. Finalmente, el profesor Antonio Argandoña del IESE de España, ofrece un marco antropológico, ético y específicamente cristiano como claves hermenéuticas del texto.

Asimismo, incluimos en este número especial la síntesis del debate sobre el tema “El fracaso del liderazgo empresarial”, realizado el 24 de octubre de 2012 en el marco del Seminario “Las caras de la crisis global”, organizado por el Centro de Estudios en Economía y Cultura de la UCA, y cuyos expositores fueron los profesores Silvia Bertani y Alfredo Confalonieri. Este número de *Cultura Económica* incluye también el prefacio, el resumen ejecutivo y el apéndice del documento del Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz en su versión inglesa original y en la traducción castellana realizada por la profesora de la Pontificia Universidad Católica Argentina Silvia Bertani.

En síntesis, a través de estas reflexiones y este diálogo entre estos destacados académicos sobre los aspectos más relevantes del documento *La vocación del líder empresarial: una reflexión* del Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz, *Cultura Económica* pretende arrojar luz sobre los valores éticos centrales de la actividad del empresario y de la vida de la empresa, buscando así el modo de ensanchar la razón y el sentido de justicia en el ámbito de la economía.

C. H.

The Vocation of the Business Leader: Reflections on the New Pontifical Document

On March 14th of 2012 the Cardinal Peter Turkson, President of the Pontifical Council for Justice and Peace presented the document *The Vocation of the Business Leader: a Reflection* in front of two thousand business leaders gathered in the city of Lyon, France. This text of thirty-two pages, addressed not only to entrepreneurs but also to university professors devoted to the education of future managers, is perhaps the first comprehensive document emerged from a pontifical dicastery on business activity. Certainly, the Popes have developed a long doctrine in their social *magisterium* about the meaning and purpose of the company and the employer's responsibility; but they have always done this in the context of a broader teaching about the economy in general. In this case, the text is not a papal encyclical but a document issued by the Pontifical Council for Justice and Peace in collaboration with prominent specialists in business ethics. It is a sort of *vademecum*, specifically designed to illuminate the activity of business managers.

The first thing that stands out is the title of the document that recalls the well known book by Michael Novak *Business as a Calling. Work and the Examined Life*, a classic on the subject of 1996, which introduced the theme of business vocation as a form of Christian vocation –of Protestant origin– in the field of Catholic social thinking. Besides, the text leads us to the book by Helen Alford and Michael Naughton, two of the authors of the document, entitled *Managing as if Faith Mattered: Christian Social Principles in the Modern Organization*, published in 2001. Thus, it is possible to see how in this case, as it happens with the encyclicals, the text signed by the ecclesiastical authorities comes not only from their own authorship but as the result of a long process of research and reflection previously made by many lay scholars.

A second point to emphasize in order to contextualize the reading of this important document is its continuity with the papal social encyclicals. Particularly the teachings about work, business activity and the market economy in John Paul II's *Sollicitudo Rei Socialis*, *Laborem Exercens* and *Centesimus Annus* and in Benedict XVI's *Caritas in Veritate*. In regard to this last encyclical, there is a direct line of continuity and some sort of deployment of some paragraphs especially devoted to the business activities (in particular 40 and 41) seen in the context of the new realities emerged from the process of globalization of the economy.

Finally, the text pays special attention to its applicability, its practical nature centered in life itself. The method “see-judge-act” used in the document dates back to the method of life revision, emerged within the pastoral proposals by the Young Christian Workers (YCW) guided by P. Joseph Cardijn in the 1930s. Later the method was adopted by Catholic Action, a lay organization of great importance among the renewal movements within the Church. It was a methodology for Christian's practical action in order to overcome the divorce between faith and life. This method was also

adopted in the Second Vatican Council and especially at the conferences of Medellín, Puebla and Aparecida of the Latin American Episcopate. Thus, the document aims to become a part of that tradition which is not pure speculation or reflection on principles but a guide for concrete action set in the here and now.

The aim of this special issue of *Cultura Económica* is to provide our readers the thoughts on the pontifical document –in Spanish and English versions– written by different international specialists which have a distinguished career in business ethics and corporate social responsibility. First, we present the article by Professor Miguel Alfonso Martínez Echevarría of the University of Navarra and member of the Academic Board of our journal, that contextualizes the current situation of the firm discussed in the document in the framework of the history of economic and business practice. Secondly, we present the article by Michael Naughton, director of the John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought at the University of Saint Thomas (Minnesota) and coordinator of the drafting of *The Vocation of the Business Leader: a Reflection*, in which the general features of the document's novelties are presented, in particular its practical nature and its focus on changing attitudes toward life and not just principles.

Carlos Hoevel, director of this journal, sees the document as an expanded analysis of ethics and corporate social responsibility after the reductionism suffered by both concepts over the last decades. In this thread of thought, Simona Beretta, a Professor specialized in financial ethics at the Catholic University of Sacro Cuore in Milan, argues that the document provides a reading that seeks to overcome the attempts to reduce business activity to some sort of codified recipe, and to open it to the dynamic and relational dimension of the person. In the fifth place we present the text of the businessman Jose Maria Simone, elected President of UNIAPAC Latin America (International Christian Union of Business Executives) in which the author analyzes the document as a continuation of the principles enunciated by Pope Leo XIII in the encyclical letter *Rerum Novarum*.

Then, we present the article by Robert G. Kennedy, a Professor at the Department of Catholic Studies of the University of St. Thomas (Minnesota), and one of the authors of the document, which focuses on the concept of vocation, the starting point of the pontifical document's reflection to analyze how it turns into specific responsibilities. Seventh, the Professor Maria Marta Preziosa, ethics and CSR specialist at the Catholic University of Argentina, stresses the importance of the concept of subsidiarity in the document by the Pontifical Council for Justice and Peace. In her opinion, 'subsidiarity' implies a concept of organizational structure, compatible with the vocation of the business leader's practice. In the eighth place, we present the article by Professor Daniel Finn of St. John's University of the United States who, while stressing the value and contributions of the paper, notes and describes its weak points, especially those related to the most traditional problems of the world of work –such as the struggle for workers' rights embodied in trade union associations. In his opinion, the document should present these matters to be more properly inserted in the context of the Catholic social thinking tradition. Finally, Professor Antonio Argandoña from IESE Spain, provides an anthropological, ethical and specifically Christian framework as the text's hermeneutical key.

In this special issue we include as well a summary of the debate that took place on October 24th, 2012 on "Business Leadership's failure", in the context of the Seminar "The faces of the global crisis", held by the Center for Studies in Economy and Culture of UCA, whose speakers were Professors Silvia Bertani and Alfredo Confalonieri. This issue of *Cultura Económica* includes as well the foreword, the executive summary and the appendix of the document by the Pontifical Council for

Justice and Peace in its original English version and in a Spanish version translated by Professor Silvia Bertani of the Pontifical University of Argentina.

In summary, throughout these reflections and this dialogue between these renowned academics on the main ideas of the document *The Vocation of the Business Leader: a Reflection* by the Pontifical Council for Justice and Peace, *Cultura Económica* seeks to enlighten the central ethical values of business activity and of the life of the firm, and aims to broaden the reason and sense of justice in economic life.

C.H.

Gobernar y ser gobernado

MIGUEL ALFONSO MARTÍNEZ-ECHEVARRIA

Revista Cultura Económica

Año XXX • N°84

Diciembre 2012: 15-24

I. Individualismo y tradición

Una de las mayores dificultades para entender la realidad de la empresa es que la mayoría de la gente ignora los importantes cambios de enfoque que se han producido en las últimas décadas (Martínez Echevarría, 2005). Se ha pasado desde lo que podríamos llamar enfoque moderno o “neoclásico” de la empresa al enfoque postmoderno o, desde el punto de vista del liderazgo, individualista.

Solo un rasgo ha permanecido inalterado: la concepción del hombre como “individuo”. Las raíces de esta antropología individualista se remontan a los problemas teológicos, iniciados en el siglo XIV, y que llevarían al extraño concepto de “naturaleza humana pura”. Lo que se pretendía era evitar y dar por zanjado el problema de los conflictos que lleva consigo el recurso a la tradición y la autoridad como modo de entender el desarrollo de la vida en común, problemas que se habían agudizado a partir del siglo XV, tanto con el descubrimiento de los pueblos indígenas de América, como con las divergencias surgidas en la cristiandad con ocasión de la fractura del protestantismo. Algo muy importante, pues de la solución adoptada se entendería mejor o peor el sentido de la libertad humana en el seno de cualquier tradición.

Desgraciadamente se optó por una idea de secularidad que exigía prescindir de la tradición. Se pensó que había que actuar “como si Dios no existiera”; que bastaba con la razón para dar explicación de la vida en común. En lo sucesivo no había que mirar

hacia atrás, apoyarse en la herencia recibida, sino hacia adelante, a las decisiones de una razón que se suponía asequible a todos con independencia de la tradición y cultura. De este modo se adoptaba una postura que acabaría por situar la acción humana en el plano abstracto de lo matemático, donde por definición no cabe lo dinámico. Una postura que supuso enfocar la acción humana desde fuera, dejando como en una “caja negra” esa dimensión dinámica que se apoya en la tradición. Así se acabaría por dar lugar al extraño diseño del hombre como individuo, alguien a quien le bastaría con recurrir a su mente pensante para actuar, sin necesidad de poseer tradición y cultura, o lo que es lo mismo, sin comunidad y sin el lenguaje que es propio de cada una de ellas. Se creía que en lo sucesivo bastaba con el recurso a un lenguaje abstracto, objetivo y universal que se suponía podía ser la matemática.

Este enfoque abstracto y atómico, resultante de la visión matemática de la naturaleza, había resultado muy exitoso pues había dado lugar a la moderna física, tal como la había planteado Newton. En la naturaleza lo dinámico se puede considerar intrínseco, como de hecho supuso la hipótesis de la “gravitación universal”, lo cual permite una visión determinista del universo haciendo posible la predicción y cálculo. Considerar el universo como un mecanismo es una hipótesis discutible pero de ninguna manera un desatino.

Muchos pensaron que en el plano de la moral y la política había que buscar un enfoque parecido al de Newton, de modo que fuera posible explicar la acción humana sin

recurrir a la tradición. Pero el hombre no vive en la naturaleza, sino en un mundo, en un plexo cambiante de relaciones simbólicas, como son el lenguaje, las técnicas y los instrumentos, en una tradición mantenida por algún tipo de una comunidad concreta. Así como no hay inconveniente en considerar que una partícula se “mueve” en un espacio matemático, la acción humana pierde su sentido sin “la presencia del otro”. Dicho de otro modo, mientras el movimiento de una partícula puede ser estudiado desde fuera, en el caso de la acción humana eso no es posible, pues implicaría anularla, o dejarla sin sentido.

La acción humana no puede ser reducida a lo externo, a lo que queda fuera de ella, se resiste a un enfoque estático. Lo decisivo es lo que acontece en el sujeto, lo que convierte a toda acción en algo singular e irrepetible. Cuando Heráclito sostenía que es imposible bañarse dos veces en el mismo río, no se refería principalmente a la externalidad del mero proceso físico de sumergirse en el agua, sino a lo que acontece en el sujeto.

Por desgracia el fenómeno de la tradición se ha estudiado poco y mal. Ha sido muy negativo el enfoque naturalista que le dio Burke (1989), que la constituyó en algo así como una sabiduría “carente de reflexión”, encargada de conservar el “buen orden”. Sólo a mediados del siglo XIX, J H Newman planteó una nueva e interesante manera de plantear el sentido de la tradición¹.

Junto con la vida que todos reciben de sus padres, los hombres aprenden un lenguaje, que es más que unas reglas, pues con el uso de las palabras se recibe una visión del mundo propia de la tradición de cada familia. Es a través de la crianza y la educación como los hombres entran en acción, como aprenden a hacer uso de la razón, que es la capacidad para gobernarse, para saber entender y situarse en el seno de una tradición. Puede decirse que los hombres son incorporados mediante la educación a un relato que ya estaba iniciado por sus antepasados, donde se les otorga un “papel” que les permite ser coautores y poner en marcha su propio relato, algo que no sería posible si cada uno tuviera que diseñar el escenario y la acción en la que piensa participar.

Aunque el origen y el desenlace de una tradición es un enigma, algo que no es accesible a los hombres, éstos están convencidos de que la tradición tiene su propia racionalidad y sentido, pues en tal caso el hombre no actuaría, como les sucede a los animales y las plantas que solo tienen un vivir biológico, es decir, adaptación pasiva al medio. ¿Cabe entonces suponer la posibilidad de un “punto cero”, a partir del cual proceder a una reconstrucción racional del orden social, de modo que sea accesible a la razón humana, sin que haya que recurrir al enigma de la tradición? ¿Puede el lenguaje abstracto de la matemática explicar el orden social?

La respuesta a esos interrogantes depende de cómo se entienda el sentido de la “neutralidad” del lenguaje matemático. Pues a veces se olvida, como la historia reciente de la matemática ha puesto de manifiesto, que en cuanto lenguaje también esa ciencia depende de una tradición y de una comunidad, de los que cultivan ese tipo de saber. En cualquier caso, así como el universo físico puede ser entendido como un sistema cerrado y determinista, la acción humana es por principio algo más que un sistema, pues siempre es abierta y libre. No obstante, si se persiste en reducirla a un sistema cerrado para que sea expresable matemáticamente, en lugar de hombres hay que poner individuos pero, ¿existe en tal caso una acción humana que sea pura externalidad? En cualquier caso, admitiendo una hipotética situación de “punto cero” de la historia, también llamado “estado de naturaleza”, donde unos individuos se disponen a poner las bases “rationales” de la sociedad y de la historia, ¿cuál es el origen de esos individuos? ¿Sus fines y sus medios han sido recibidos o han sido fijados por ellos mismos?

La solución de los ilustrados fue considerarlos “dados”, es decir, inexplicables. Pero se plantea entonces el siguiente problema: ¿Cómo armonizar los fines de modo que las acciones de todos sean ordenadas? Dar respuesta afirmativa a esta pregunta es esencial para demostrar la posibilidad de una “explicación racional” del orden de la sociedad.

Ahora bien, la razón de los ilustrados tenía que ser “meramente lógica”, univer-

sal y abstracta, de modo que estuviese en la “mente” de todos los hombres, sin necesidad de apoyarse en la autoridad y la tradición. Rasgo clave del individualismo moderno que alimenta el pensamiento social hasta nuestros días. Con ese paso se estaba dando por supuesto que solo es real lo que puede ponerse en la mente humana. Aparecía así un mundo de puras esencias, donde no tenía cabida la existencia, donde la acción solo puede ser enfocada desde su externalidad. Eso explica que la acción fuese “mentalizada”, transformada en una función matemática entre un conjunto de medios con otro conjunto de fines, ambos expresables matemáticamente o abstractas. De ese modo se hacía posible el cálculo de ese extraño tipo de acción. Se iniciaba así un camino en el que se consideraba que la razón humana podía existir sin cuerpo, sin mundo y sin naturaleza, de tal modo que la lógica pasaba a ser un sistema cerrado supuestamente autoconsistente; algo así como un trascendental de la mente humana.

Ahora bien, ese tipo de individuos calculadores, solo pueden ser movidos desde fuera, sujetos a sus pasiones, y enfrentados por unos recursos dados y por tanto escasos. ¿Cómo lograr la imprescindible unidad y armonía del orden social?

La solución de Hobbes fue proponer un individuo absoluto, una única mente pensante, construida por un acuerdo de voluntades de todos los individuos. ¿Cómo podía ser eso posible si solo eran calculadores? Solo la más fuerte de las pasiones humanas, el miedo a la muerte, consecuencia inevitable de la violencia terrible de un individuo, con poder pero sin estar sometido a una autoridad, podía forzar ese acuerdo. Quedaba entonces patente, como con gran perspicacia lo vio Rousseau, que el individualismo desemboca necesariamente en el absolutismo.

La historia del pensamiento social en los siglos XVIII y XIX es el relato de una sucesión de intentos para construir algún tipo de artefacto que sustituyera a la tradición. Es interesante detenerse en el intento de los ilustrados escoceses, que creyeron encontrar en la mimesis y la simpatía, en la supuesta tendencia natural de los individuos

a copiarse, la clave para explicar la génesis de un “modelo” de conducta, de una especie de “atractor”, que llevara a la armonía a la sociedad.

El punto débil residía en la ambivalencia de la imitación, pues no se proporciona criterio alguno para saber cuál de las conductas individuales podría ser la imitada. Además la pura mimesis puede provocar movimientos sociales altamente inestable, incluso “explosivos”. Sin referencia a un modelo digno de ser imitado no se pueden garantizar que los procesos de mimesis sean autopoiéticos. Más bien se les puede calificar de “mitopoiéticos”, en el sentido de que cualquier opinión, sea verdadera o falsa, resulta “confirmada” por el simple incremento del volumen de seguidores. No se puede olvidar que esos imitadores son calculadores racionales, que buscan su propio interés, y que piensan que todos los demás se conducen del mismo modo, por lo que con facilidad llegan a la conclusión de que lo que haga la mayoría, es señal de ser lo acertado, aunque en realidad nadie sabe si eso es así. Como muy bien lo vio Hume, desde el individualismo no hay modo de explicar como la sociedad puede ser un sistema estable, ni mucho menos asegurar que siempre vaya a avanzar hacia una situación de creciente riqueza y bienestar.

Sería a partir de la epistemología de Kant, de la que se sigue que es la consistencia de la estructura matemática la que da rigor y sentido a la ciencia moderna, cuando Walras llegó a la conclusión de que no era necesario explicar cómo se genera la conducta que estabiliza el orden social, sino que bastaba con considerarla una condición *a priori* de la acción humana. A partir de ese momento, la “racionalidad” del individuo, entendida según el sentido de la lógica kantiana, pasaría a ser el sustituto de la tradición, la base para lograr una explicación racional de la sociedad. La coordinación de decisiones de los individuos podía entonces ser planteada como un problema estrictamente matemático. Se trataba de preguntarse ¿bajo que condiciones iniciales, un supuesto “punto cero” de la sociedad, sería posible alcanzar un “equilibrio general”, de modo que los “planes de acción” de todos los individuos fuesen consistentes *a priori*?

Un planteamiento donde la acción humana no ha sido iniciada, y se supone que cada individuo trata de calcular el plan que más ventajas le reporte. Como ese proceso se haría interminable, pues si cabe acción y reacción, no hay posibilidad de un sistema cerrado con solución única, Walras se vio obligado entonces a introducir la hipótesis de “conocimiento común”, que no sería resultado de la tradición, sino de algún tipo de *deus ex machina* capaz de “calcular” el “equilibrio general” de las decisiones de todos los individuos, desde fuera de ellos mismos. Según el modo de pensar de Walras solo una máquina, un sistema de interacciones externas o funcionales entre partes inermes separadas, que actúa por encima de los individuos, podría ser el paradigma de una explicación racional de la sociedad. Sólo en su seno los individuos podrían ser libres, puesto que, como sucede con las piezas de un mecanismo bien ajustado, podrían cada uno de ellos lograr sus objetivos, los que vienen fijados por la consistencia global del diseño del artefacto.

Por otro lado, esta concepción hacía superfluo el gobierno de la sociedad, pues una vez alcanzada la situación de equilibrio desaparecería lo imprevisible, y se habría alcanzado entonces algo así como un “final de la historia”, donde ya no habría que superar la discrepancia y el conflicto. Cada uno viviría en el “ámbito cerrado de su libertad”, si es que tal cosa tiene algún sentido.

II. La teoría neoclásica de la empresa

En el marco del diseño del “equilibrio general” de Walras, la empresa queda reducida a una “pura función matemática de producción”, cuyo sentido no se entiende muy bien. A partir de los precios de equilibrio de todos los bienes, y supuesta fija la tecnología, el individuo empresa se limita a establecer equivalencias entre cada uno de ellos, considerado como producto, y conjuntos de los restantes, considerados como insumos. No debe olvidarse que en el equilibrio general los beneficios son nulos, por lo que el empresario solo puede limitarse a establecer equivalencias.

Lo que no se entiende es, como se preguntaba R Coase en los años treinta, porque tienen que existir esos individuos empresa, pues en una situación de “equilibrio general” todos los individuos se limitan a intercambiar unos bienes dados o ya producidos. En otras palabras, en un planteamiento estático, donde se ignora el tiempo, la localización, y la incertidumbre, la producción no tiene cabida ni sentido.

Como reconoció el propio Walras, él introdujo a la empresa en su modelo, no porque lo exigiese la consistencia de su diseño, sino porque las empresas existían en la realidad. Algo que por cierto también le ocurrió con la moneda, que por estar relacionada con el tiempo y la incertidumbre resultaba superflua y redundante desde el enfoque estático de su modelo.

No obstante, dentro de la patente confusión metodológica en la que se desenvolvía, Walras se dio cuenta de que la racionalidad del empresario era esencial para alcanzar la situación de equilibrio general. En otras palabras, estaba convencido de que el deseo de la ganancia, podía ser la dinámica que llevase la sociedad a la situación final de equilibrio. De esta ingenua creencia de Walras surgiría la persistente idea vulgar de que los empresarios al perseguir el máximo beneficio, medido en términos monetarios, contribuyen al orden y bienestar de la sociedad.

Ni desde el punto de vista de la mecánica hay modo de asegurar que una dinámica se convierta de golpe en una estática. Ni desde el punto de vista de su “racionalidad” tiene sentido que el empresario se empeñe en conseguir una situación de equilibrio en la que sus ganancias son nulas, y su función dejará de tener sentido.

Se puede decir, en lo que se refiere a la empresa, que los neoclásicos han jugado con dos barajas, una teórica y atemporal, donde la empresa es una pura “función mental”, situada en un espacio matemático, donde todo puede hacerse y deshacerse sin coste alguno, de modo instantáneo, y otra real y temporal, donde las empresas son estructuras de poder, que en la medida en que extremen sus ganancias, hacen caminar a la sociedad hacia el ideal modelo matemático

del “equilibrio general”. Lo que no pueden explicar es cómo se produce el cambio de barajas.

III. Organización y estrategia

Este era el estado de la teoría de la empresa hasta bien entrado el siglo XX, cuando a partir de la observación de la realidad se empezó a tomar conciencia de que las empresas no pueden existir sin organización. Algo que de modo muy significativo se llamó “factor humano” de la empresa. Es muy significativo que Chester Barnad, uno de los primeros estudiosos de la organización de la empresa, distinguiera entre una dimensión “racional” o formal, en el sentido neoclásico del término, y otra dimensión informal o “no racional”. Desde el prejuicio individualista, lo informal o vital, comparece como un impedimento a la “racionalidad” de la empresa: al cálculo del máximo beneficio monetario.

En los primeros enfoques del trabajo productivo, como los de Adam Smith y Andrew Ure, se siguió el modelo mecánico, en el que no tiene cabida la dimensión interna o intersubjetiva de la acción humana. En esos modelos de “división del trabajo”, cada individuo realiza una función mecánica y solitaria, que también, de modo mecánico, se integra con la de los otros que intervienen en el proceso. Un planteamiento que supuestamente admite un modo óptimo de llevar adelante ese proceso.

Este modelo mecanicista de la organización del trabajo carece de autopoiesis, no dispone de capacidad para autoorganizarse frente a los cambios en el entorno. Su objetivo es externo, su estructura queda fijada en función de ese objetivo, y su movimiento solo puede venir desde fuera. Consciente de las limitaciones, Marshall se propuso seguir el modelo biologicista. La ventaja reside en la capacidad de autopoiesis de los organismos, la posibilidad de medios alternativos para el logro de su fin, cuando uno de ellos presta resistencia. El inconveniente es que se trata de un movimiento de adaptación pasiva al ecosistema.

A pesar del prejuicio individualista, pronto se empezaría a descubrir que el fac-

tor humano, “lo informal”, el complejo entramado de relaciones humanas, que se resiste al enfoque analítico de los neoclásicos, es lo que constituye propiamente la organización, el que aporta el aspecto vital y dinámico que hace posible que la empresa sea más que un mero plan mental.

El llamado “factor humano” de la empresa, su organización, no es más que la siempre cambiante estructura de una tradición que hace posible la acción humana, aquí y ahora. Algo que tiene que ver con creencias, opiniones, y certezas, con sentimientos, pasiones, juicios y prejuicios, con lo verdadero, con lo mítico y con lo falso, con la información certera y el rumor tendencioso. Toda organización incluye rutinas, costumbres en común, valores compartidos, que con sus aspectos positivos y negativos, son los que hacen posible o impiden que la empresa se mantenga.

Del mismo modo en que la acción humana no se reduce al pensamiento, que no es la mente aislada la que actúa, sino el hombre completo, con su alma y cuerpo, tampoco la empresa puede ser un proyecto pensado en un espacio matemático, sino que necesita de la organización, una especie de extensión de la corporalidad humana, que hace posible la aparición y mantenimiento de una tradición y una comunidad. La empresa no es posible sin el apoyo de una comunidad, que a su vez solo puede mantenerse si es capaz de integrarse en el conjunto de comunidades que constituye la sociedad.

Es precisamente la organización, la forma concreta de ser comunidad aquí y ahora, lo que distingue a cada empresa, lo cual no es un puro diseño sino que depende de su historia, del camino recorrido. Por contraste, en la empresa neoclásica, donde se ignora la organización, todas las empresas son iguales e indistinguibles, todas no son más que la misma y única función de producción que se ajusta a la única y universal “racionalidad” abstracta.

La organización, no es ni una máquina ni un organismo, tiene vida prestada, la de la comunidad que la sustenta, abierta por tanto a la libertad, de modo que ni su objetivo ni su dinámica están fijados *a priori*, sino que se van haciendo o deshaciendo en función de

que esa tradición se consolide o se diluya. La presencia de la organización puso de manifiesto que los medios no vienen dados, sino que emergen y se desvanecen con el desenvolverse de la propia tradición. Eso llevaría a plantearse lo que en los años 70' se llamó "enfoque estratégico de la empresa", es decir el reconocimiento de que cada empresa se enfrenta con un horizonte incierto y cambiante, que obliga a un continuo rediseño de "su racionalidad", que obliga a descubrir los medios y los fines que le son asequibles en cada momento, teniendo en cuenta su historia, contando que se ha ido decantando en su propia tradición.

En el esquema de Walras, el problema estratégico ni siquiera se plantea, todo está previsto por "una sola racionalidad", encargada de asegurar *a priori* la perfecta coordinación de los intereses particulares. No hay ni posibilidad de conductas estratégicas. La hipótesis de la competencia perfecta posibilita que cada individuo pueda actuar como si los demás no existieran.

La crisis de la teoría neoclásica de la empresa sirvió para poner de manifiesto que toda racionalidad es siempre particular y localizada, que se trata de un relato particular que trata de adquirir su sentido en el seno de ese relato más amplio de una tradición común.

IV. La empresa postmoderna

Los primeros atisbos de que se había producido un cambio en la filosofía de la empresa se produjeron en los años sesenta, cuando H. Simon empezó a decir que el empresario no se mueve con racionalidad absoluta, sino con lo que él llamaba racionalidad limitada, es decir, configurada a partir de una organización, propia de cada empresa, aquí y ahora, y siempre cambiante.

Lo que en la teoría de la empresa empezaba a detectarse a finales del siglo XX, ya había sido denunciado en el ámbito de la filosofía casi un siglo antes, cuando Nietzsche hizo patente en su *Genealogía de la Moral* el fracaso del intento ilustrado de sustituir la tradición por la racionalidad. Según él la modernidad había consistido en el intento

más o menos disimulado de disfrazar la voluntad de poder de unos pocos, bajo el velo de voluntad de la verdad. Se había tratado de elevar al rango de universal, de única conducta racional, lo que no era más que una visión parcial e interesada de la realidad. Creían haberse desembarazado de Dios, del misterio que se oculta en la tradición, al haber confiado en la posibilidad de una racionalidad absoluta. Pero, se habían engañado, la idea de Dios permanecía bajo ese modo de entender la racionalidad.

La llamada postmodernidad, que es la postura que comparten figuras tan diversas como Nietzsche, Weber, Pareto, Keynes, o Schumpeter, reconoce el fracaso del proyecto ilustrado, pero se niega a renunciar al individualismo. Algo patente en Keynes, cuando en su famoso trabajo titulado *The end of the laissez faire*, pondría las bases de la economía postmoderna, al denunciar la falta de fundamento racional de la economía neoclásica, al tiempo que radicalizaba la visión individualista del hombre. En ese nuevo marco, la decisión de inversión, en absoluto debía ser considerada racional en el sentido neoclásico. Para Keynes esa decisión dependía de lo que llamaba *animal spirits* de los empresarios, que por capricho de la fortuna son los elegidos para llevar adelante esa importante función.

De una manera muy parecida, sostendría Schumpeter, que el empresario movido por un ímpetu no racional contribuye a "crear riqueza", en tanto y en cuanto rompe con las rutinas de los procesos productivos ya establecidos. Un individuo carismático, movido "por los dioses", que lleva a cabo una tarea de "destrucción creativa". Algo que contrasta fuertemente con el empresario de Walras quien guiado por una racionalidad universal, por una información perfecta, contribuye de modo no intencional al "equilibrio general", al orden y bienestar de la sociedad. Es interesante observar que mientras el empresario de Walras, aunque de modo no intencional, colabora con una distribución equitativa de una riqueza que se supone ya producida, el empresario de Schumpeter, al igual que el de Keynes, se limita a crear riqueza, sin poder asegurar que eso sea bueno o malo para la sociedad como un todo. Mientras Keynes

estuvo muy influido por Hume, Schumpeter no hizo más que seguir los pasos de Nietzsche, pero sobre todo a través de Max Weber. La figura de este último resulta muy interesante pues llegaría a las mismas conclusiones que Nietzsche, pero a partir de sus estudios sobre sociología de la religión.

Bajo la influencia del teólogo protestante y liberal Rudolph Sohm, sostuvo que tanto en el judaísmo como en el cristianismo se había producido lo que él consideraba inevitable en toda tradición: el paso desde la inicial y creativa “fase carismática” o mágica, a la “fase burocrática”, donde lo que predomina es la estéril racionalización de un proceso sin vida².

Como hemos visto en la empresa moderna no hacía falta gobierno, bastaba con el cálculo del máximo de beneficio para unas condiciones dadas de equilibrio. Un modo de pensar patente en el enfoque del *Management científico* de F. W. Taylor, con vista al logro de la “organización racional”, donde junto con la acción, desaparecerán también los conflictos, y la necesidad del gobierno.

Sería a partir de los años sesenta, con el descubrimiento de lo que Chester Barnard (1938) llamaba “la organización informal”, cuando se vio la necesidad del gobierno de las empresas. De todos modos, la persistencia del individualismo llevaría a plantearlo como un conflicto de intereses, de modo que su tarea consistiría en someter los conflictos de la “organización informal” a los intereses del que manda. No es otra cosa lo que está en la base del enfoque postmoderno del “liderazgo”³.

Es significativo que el término líder tenga su raíz en la palabra latina con la que se designa la fuerza y la determinación de empujar o superar la resistencia de una masa en una determinada dirección. Así, por ejemplo, los romanos usaban una palabra similar para designar el perro que arrastra un rebaño. En cualquier caso un término de sabor guerrero. Algo que se mantiene en el término CEO, que se ha generalizado para designar al jefe de una empresa, tomado de la terminología de la armada británica. Del mismo modo que un rebaño es imprescindible para lograr leche, carne y lana, fines externos a las ovejas, también el control de una

organización, entendida como una masa estructurada de individuos, resulta imprescindible para los objetivos externos del líder. El líder postmoderno no trata de imponer una racionalidad objetiva, como pretendía el ingeniero director en el diseño de Taylor, sino que trata de imponer su racionalidad o autoridad, su “voluntad de poder”, de modo que los otros hagan lo que él desea. Su objetivo es vencer la resistencia, romper con lo establecido.

El problema que se plantea es la legitimidad de ese modo de proceder. ¿De donde proviene esa autoridad que se arroga el líder postmoderno? Una pregunta que no se plantea en los cursos sobre liderazgo que en los últimos años se han generalizado en casi todas las *Business School*, pero que está siempre como suspendida en el aire.

A la postmodernidad, sin posibilidad de una racionalidad absoluta, solo le queda aferrarse a un individualismo radical, que no es otra cosa que la “voluntad de poder”. Eso sí, tratando de disimular de algún modo la inevitable conclusión egoísta que se sigue de ese tipo de individualismo.

Tan pronto como en 1907, Alfred Marshall en su trabajo titulado “Posibilidades sociales de la caballería económica” había diseñado la figura del “gran capitán” de la industria, un antecedente muy temprano del moderno líder de empresa postmoderno, al que Keynes califica de “Gran Maestro del individualismo”. Alguien que llevado por un esteticismo emotivista se considera un artista que se deleita a sí mismo, al tiempo que cree deleitar a todos los demás.

Los emotivistas son todos aquellos para quienes los juicios morales carecen de justificación moral, a lo más los consideran expresiones estéticas de sus propias preferencias. Eso implica que esos individuos solo pueden actuar por el placer de hacer, de dar satisfacción a sus ímpetus vitales. Necesitan imponer su moral, someter a los otros a sus designios, imponer su “organización formal”.

La única vía para dar alguna justificación de la autoridad del líder postmoderno de empresa es su propio éxito. La eficacia de su operación, su victoria sobre la resistencia, es el signo que confirma su “carisma”, la señal de que se trata de un “elegido de los dioses”.

Al líder empresarial postmoderno solo le interesa la técnica de la eficacia en el conseguir “objetivos que le salen de las tripas”⁴. El problema de la justificación de los fines que persigue no aparece en su horizonte. Considera que no hay correlación entre lo interno y lo externo, entre el alma y el cuerpo, que todo es externalidad vacía, que nada corporal emana y manifiesta el espíritu.

Está convencido, como corresponde a la supuesta “neutralidad moral de su saber” que ni puede ni debe –pues perdería eficacia– entrar en el terreno del interminable debate moral. Eso les lleva a considerarse una figura incuestionable, depositario de un saber que en realidad no posee y que nunca podrá demostrar con una adecuada justificación racional. Ni siquiera se le puede considerar un técnico, sino más bien un “tecnicista” o terapeuta, alguien que trata de modificar los síntomas sin conocer sus causas.

Ese tipo de individuo solo tiene externalidad, que es lo propio del “hombre de poder”. Su liderazgo consiste en diseñar una disciplina que en realidad no es tal, sino una “burocracia”, una “técnica de control” de una “masa anónima” de individuos –también carentes de internalidad– que solo buscan la “gratificación del instinto”. Incapaces unos y otros de alguna interdicción que brote de ellos mismos, de posibilidad alguna de auto renuncia. El resultado es una disciplina coactiva y moralmente permisiva que lleva a la patología psicológica.

El empleado “disciplinado” tiene “alma de esclavo”, ha sido entrenado para “seguir normas”, para prescindir de su juicio propio, pues solo así puede evitar problemas morales a lo que no sabe como enfrentarse. Ha sido convertido en una máquina sin interioridad, que solo puede ser motivada desde fuera, susceptible por otro lado de una angustiada patología moral y psicológica. No es más que el otro lado de la moneda del líder que lo violenta. Ambos tratan de conseguir lo mismo: manipular sin ser manipulado.

En resumen, al líder empresarial postmoderno solo le interesa transformar materia prima en producto, mano de obra ineficiente en eficiente, individuos desacoplados en individuos bien ajustados, crear riqueza

medida solo en términos monetarios. Estos y no otros son los únicos fundamentos de su autoridad.

V. El liderazgo como vocación

Al introducir la idea de liderazgo como vocación (VBL, 2012), inmediatamente cambia el modo de entender el liderazgo. Se vuelve entonces al sentido clásico del carisma, deja de ser una figura individualista para convertirse en alguien que desde la singularidad de su vocación contribuye a esa tarea común que es el gobierno, a la construcción entre todos del bien común. Eso significa entender la empresa como una comunidad que forja su propia tradición en el seno de ese entramado de tradiciones que constituye la sociedad. El director de empresa comparece entonces como alguien que tiene un mundo interno y por ello debe perfeccionarse a sí mismo en la tarea de perfeccionar a los otros. La auténtica y más profunda individualidad solo es posible si no se olvida la interioridad, lo cual implica el reconocimiento de la más alta autoridad, la veneración de un fin que sobrepasa todos los fines inmediatos y concretos, que se sitúa por encima de todas las tradiciones concretas.

Sin el reconocimiento a una autoridad profundamente instalada en el seno de toda tradición, ninguna disciplina es posible. La verdadera disciplina supone fe y tradición, no es posible sin el reconocimiento de lo sagrado, lo único que lleva a la renuncia en su honor, que hace posible que la obediencia siempre apunte más allá de quien ordena y manda en cada momento y situación. Solo este tipo de disciplina hace posible gobernar y ser gobernado. Como el centurión romano de Cafarnaún (Mt. 7, 1-10; L. 8, 11-12), que reconocía la misteriosa autoridad de Jesús y sostenía: puesto que yo que también estoy bajo disciplina puedo mandar a mis soldados, decir a mi siervo haz esto y lo hace; lo cual lleva a Cristo a admirarse y elogiar su fe. La verdadera disciplina no es posible sin autoridad. No se puede gobernar si no se es gobernado.

Dirigir una empresa consiste entonces en lograr una comunidad, con ocasión de la

realización de un beneficio o servicio concreto a la sociedad, hacer posible una disciplina en la que sea posible que todos gobiernen y sean gobernados. Sólo así la empresa será capaz de acertar en la elección y realización de una actividad que represente un aporte positivo a la mayor consistencia y unidad de la sociedad, a un incremento del bien común, a una mejora en el entendimiento del sentido profundo de la tradición.

El valor no es una creación individual, sino que es inseparable del núcleo más profundo de una tradición, unas comunidades donde se ha aprendido a hacer el bien. Es el interés por la cosa misma lo que permite hacer bien. Si solo se motiva desde fuera, como pretende el líder postmoderno, se niega la posibilidad misma de gobernar y ser gobernado, y la organización solo puede ser un mecanismo destinado a aislar a cada individuo en su propia soledad.

Toda tradición se apoya en la organización, imprescindible para la marcha de la vida ordinaria, pues al descargar y liberar, hace posible funcionar sin excesivos roces y dificultades, de modo que las energías humanas se pueden encauzar a iniciativas, que son nuevos modo de fortalecer el bien común, de hacer posible un gobierno más participativo.

Corresponde a todos los miembros de cada generación, no solo los líderes, cuestionar la validez de las tradiciones recibidas, pero no en su conjunto, ni en lo más hondo o valioso de ellas, sino que deben discriminar aquellos aspectos que son mejorables desde el punto del bien común, que es como la quilla que permite el avance y mejora de toda tradición.

Nada es valioso por el simple hecho de que se ha haya hecho así desde siempre. Lo que hace un verdadero empresario, no es cambiar por cambiar, sino que después de un escrutinio sobre el estado de la tradición, se propone dar mayor relieve a lo verdaderamente valioso que se oculta en toda tradición.

Un buen gobernante es el que sabe combinar la inercia continuista de las organizaciones, con una verdadera innovación, aquella que ahonda o descubre lo que de valioso se esconde en la propia tradición. En ese sentido el verdadero innovador no es un

revolucionario, sino alguien capaz de entender el sentido profundo de lo que hace que una tradición no sea mero continuismo.

Gobernar es ser prudente, vivir en la realidad, saber donde se está, cuál es la tradición en la que se vive, aquí y ahora, algo que exige que el gobierno, por medio de la organización, esté difundido por toda la sociedad. La prudencia del jefe es la suma de la prudencia de los que están bajo él, pues él no puede estar en todos los sitios, su autoridad y su poder son más limitados que las de todos los que están bajo él. Una limitación que es fundamental para el buen gobierno, para el recto ejercicio de la prudencia, que no es posible sin el consejo, sin contar con la opinión ordenada de todos los que participan en la construcción del bien común.

Nadie puede vivir y actuar sin el saber de los otros, tanto de los vivos como de los difuntos. Es absurdo el pretender vivir como si el otro no existiera, que es como una continuación y consecuencia de la hipótesis de vivir como si Dios no existiera. Toda acción ayuda o perjudica al otro y por esa misma razón ayuda y perjudica al que la hace. Los hombres somos responsables los unos de los otros. El bien más inmediato es siempre el más material –dar de comer o de beber– que es en el fondo el tipo de servicio que la sociedad espera de una empresa.

Gobernar supone situarse, autolimitarse, tener en cuenta la interdicción que hace “bajar a la realidad”, darse cuenta de donde se está y que se puede hacer aquí y ahora al servicio de los demás, de los que me rodean de modo más inmediato. Por eso la misión de una escuela de negocios es enseñar a juzgar, para lo cual es imprescindible que enseñe a saber situarse, a ordenar del modo adecuado los medios y fines, en cada momento y circunstancia. Situarse es asumir la propia responsabilidad, saber quien soy y que se espera de mí. Para juzgar rectamente se requiere tener buena educación, saber lo que hay que hacer en cada momento, haber sido entrenado en hacer lo bueno, en lo más inmediato. Si los hombres por naturaleza no pudieran distinguir entre frío y caliente, dulce y amargo, soso y salado, no sería posible la gastronomía, la cultura del sabor y el gusto. Si no tuvieran una intuición natural,

apoyada en la tradición, de lo bueno y de lo malo, no sería posible esa forma suprema de cultura que es gobernar.

El gobierno de las empresas así entendido contribuye a crear sociedad civil, difunde el gobierno, abre cauces de participación efectiva en la comunidad política, hace más amplio el concepto de la vida pública, cada vez más estrechado por la confusa visión estatista y burocrática de la postmodernidad.

Referencias bibliográficas

- AA.VV. (2011) *HBR's 10 Must Read On Leadership*. Harvard University Press, Cambridge MA.
- Akerlof, George; Schiller, Robert (2009) *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy and Why it Matters for Global Capitalism*. Princeton University Press, Princeton.
- Gardner, Howard (1996). *Leading Minds: an Anatomy of Leadership*. Basic Books, London.
- Giffin, Douglas (2001). *The emergence of Leadership: Linking Self-organization and Ethics*. Routledge, London.
- Grieves, Jim (2000). "Critical Review, images of change: the new organizational development", *Journal of Management Development* vol. 19, nº 5: 344-447.
- Mac Intyre, Alasdair (1994). *Justicia y racionalidad*. Eiusa, Madrid.
- Melé, Doménec (ed.) (2000). *Raíces éticas del liderazgo: IX coloquio de ética empresarial y económica*. IESE, Barcelona.
- Naughton, Michael; Alford, Helen. (2012) *Vocation of the Business Leader: a Reflection*. Pontifical Council for Justice and Peace (VBL).
- Newman, John Henry (1890). *The Arians of the Fourth Century*. Longman, London;
- Newman, John Henry (2011). *An Essay on the Development of Christian Doctrine*. www.dirigeads.com
- Nisbet, Robert A. (1999) *Tradition and Revolt*. New Brunswick and Pub., London.
- Pieper, Joseph (2000). "Tradición", *Obras*, vol. III. Ediciones Encuentro, Madrid.
- Rieff, Philip (2007) *The Gift of the Grace, and How it Has Been Taken Away from Us*. Pantheon Books, New York.
- Rowland, Tracey (2003). *Culture and the Thomist Tradition*. Routledge, London.
- Selznick, Philip (1957) "Leadership in Administration: A Sociological Interpretation". Harper & Row, London.
- Witt, Ulrich (1998). "Imagination and leadership. The neglected dimension of an evolutionary theory of the firm". *Journal of Economics Behavior and Organization*, vol. 35, nº 2: 101-177.

1 Para el estudio de la tradición recomiendo los trabajos de A. MacIntyre (1994) J. Pieper (2000) P. Rieff (2007) T. Rowland (2003). John Henry Newman (1890 y 2011)

2 El cambio que lleva a cabo Weber en el sentido del carisma, ha sido estudiado con agudeza por Ph. Rieff.

3 Para hacerse una ideas de las recientes tendencias de este tipo de liderazgo puede consultarse (2011).

4 En el libro de Akerlof y Schiler *Animal Spirits* se cuenta la anécdota de que John F (Jac) Welch, famoso CEO de General Electric, sostenía que las decisiones se "tomaban con las tripas" si se puede traducir así la expresión inglesa usada por ese personaje, algo que a Keynes le habría encantado saber.

The Principled Executive¹

MICHAEL NAUGHTON

Revista Cultura Económica

Año XXX • N°84

Diciembre 2012: 25-28

When the business leader confronts Catholic social principles, there is often a dual response that is best captured by Andre Delbecq, former dean of Santa Clara's business school: "We seem to have a sense of what we yearn for, but behavioral specificity is thin."² Catholic social teaching's principles of human dignity, the common good, solidarity and subsidiarity inspire a deep sense that there is something more to business than merely maximizing wealth for owners. But once this inspiration moves to practice, specifics are hard to locate and yearning turns into vague sentiment.

As important and as rich as the Catholic social tradition is, its principles have not been effectively communicated to the business community. For many businesspeople, the social principles of the church are perceived as well intentioned but too abstract to have any real impact. These principles do not seem to land anywhere, but rather float in the stratosphere of theory. As one CEO said to me not long ago, "How would I know the common good if it bit me?" For the most part, businesspeople have received little help from the church or the academy to move from principle to practice.

This gap is not an easy one to bridge, but the recently released document by the Pontifical Council for Justice and Peace (PCJP) is a move in the right direction. On March 30th, Cardinal Peter Turkson, president of the PCJP presented *Vocation of the Business Leader: A Reflection* to 2,000 business leaders at the International Christian Union of Business Executives World Congress in Lyon, France. The document, which I co-

coordinated with Sr. Helen Alford, O.P. and helped draft along with colleagues from around the world, signals an important moment in which the church, drawing from its rich social tradition, all but declared that "God loves businesses" and offered concrete ways to bridge principle and practice.

Vocation of the Business Leader: A Reflection takes to heart Pope Benedict XVI's call in *Caritas in Veritate* to "a profoundly new way of understanding the business enterprise." (CIV, 40). Writing in the context of the financial crisis, he explains that the economic world is in need of rediscovering deeply moral and spiritual principles, which will orient it toward better, more effective, more humane business practices. Like all institutions, whether church, government or education, business is in need of renewal and reform. It needs to rethink its purpose, its *telos*, if it is to be contributor to the common good rather than a drain on it.

Catholic social principles help articulate this new understanding. In light of the ongoing financial and cultural crises in which we find ourselves, the need is clear and the opportunity could not be better to bring this set of principles into focus. At the heart of the document is the conviction that business executives are called not just to do business, but to be a particular kind of leader *in* business. The actions of businesspeople are significant because they engrave a specific character on their work communities, one that takes them and others somewhere. Ten years ago, John Kavanaugh, S.J., wrote that "our choices are the prime indicators of our destiny." (Kavanaugh, 2002) Human

work, and in particular the work of business leaders, is not a second-rate vocation, but, as the document states, it is “a genuine human and Christian calling” from God. (VBL, 6) The document sees business not simply in terms of a legal minimalism –“don’t cheat, lie or deceive,” but rather as a vocation that makes “an irreplaceable contribution to the material and even the spiritual well-being of humankind.”(VBL, 2) There is nothing second rate about this.

But this vocation is not without difficult challenges, especially in the modern world. Chief among these difficulties is a divided life, or what Vatican II’s *Gaudium et Spes* describes as “this split between the faith which many profess and their daily lives.” The council saw this split as “one of the more serious errors of our age.”(GS, 43) Religion and family are too often viewed less as components of a social institution than as a private enclave where individuals live out their own private preferences. Business is viewed as a mechanical operation of inputs and outputs that need to be engineered for maximum efficiency. This divided life mutes the social demands of faith and as noted in *Gaudium et Spes*, conceals rather than reveals “the authentic face of God and religion.” (GS, 19)

To see the implications of this vocation, the document is organized along a common divisional structure in the Catholic social tradition: “See, Judge and Act.” Anyone in business “sees” the increasing complexity of doing business. *Vocation of the Business Leader: A Reflection* does not shy away from the serious and complicated trends within business and the moral and spiritual issues they present. While it recognizes a wide variety of challenges and opportunities, it focuses on four: globalization, communication technology, financialization and cultural changes. These trends or signs, the document explains, are “a complicated mix of factors” that present “a complex interplay of light and dark, of good and evil, of truth and falsehood, of opportunities and threats.” (VBL, 15)

For example, the document describes the increasing phenomenon of “financialization,” a fancy academic term that describes

the shift in the capitalist economy from production to finance as the determinant for economic development. In a well-ordered market economy, finance is at the disposal of production, development and wealth creation, allowing productive investments and improvement of human resources. By contrast, “financialization” swaps this relationship and production becomes at the disposal of finance.

Ask any businessperson today and most will tell you that business worldwide has intensified tendencies to commoditize relationships and reduce them to one value –price– the price of a product, the compensation of labor and the monetary value of the company. The mantra in business and increasingly in other areas of life is “if it can’t be measured it does not exist.” And the one clear measurement in business is financial. Without a strong sense of vocation, financialization becomes the default mechanism that moves business from relationships of virtue to the thin thread of price.

At the center of the document is a re-articulation of the church’s social principles for business leaders to “judge” and discern what is good and not so good in business. The document lays out six practical principles in relationship to three essential objectives of business. As mentioned above, *Vocation of the Business Leader: A Reflection* is attempting to overcome the too-often abstract presentation of Catholic social principles and to progressively articulate these six principles in the particular location and context of business. These six principles are also an attempt to help businesspeople to see things whole and not just as parts. Business leaders are tempted to fixate on one principle or area of business over another. One common fixation is on wealth creation and stewardship at the expense of wealth distribution and justice, focusing on shareholders at the expense of the dignity of employees. Wise and just business leaders avoid such dichotomies and seek deeper levels of integration.

The document resists the temptation to draw up a detailed list of policy recommendations and instead provides a

framework of action that reflects the rhythm of the contemplative and active life. In *Caritas in Veritate*, Benedict XVI captures this rhythm in defining charity as “love received and given.” (CIV, 5) The document explains that the first and for some the most difficult “act” is “to receive what God has done for him or her.” A principal challenge for business people is that their “can do” and practical orientation can tempt them to regard “themselves as determining and creating their own principles, not as receiving them.” What is desperately needed for businesspeople is first to receive, and in particular:

(...) to receive the sacraments, to accept the Scriptures, to honour the Sabbath, to pray, to participate in silence and in other disciplines of the spiritual life. These are not optional actions for a Christian, not mere private acts separated and disconnected from business. (VBL, 68)

This can be a powerful shift from the overcharged activism one finds in business. Without a deep well of reflection, contemplation and prayer, it is hard to see how businesspeople, or any other professionals, can resist the negative dimensions that come from financialization, technological overload, hyper-competitive situations and the like.

The second “act” to which the church calls the business leader is giving in a way which responds to what has been received. This giving is never merely the legal minimum; it must be an authentic entry into communion with others to make the world a better place. In particular, the giving of business leaders entails cultivating practices and policies that foster integral human development. These include fair pricing, just compensation, humane job design, responsible environmental practices, socially responsible investment, and so forth. It also requires a prudent application of social principles to hiring, firing, ownership, board governance, employee training, leadership formation, supplier relations and a host of other issues.

Vocation of the Business Leader: A Reflection asks much from contemporary business people; it also foresees new challenges for Catholic educators. The document asks Catholic universities and especially their business schools to foster a mission-driven approach to curriculum and research. While Catholic business schools have made helpful contributions in the areas of business ethics and corporate social responsibility, they have not engaged the Catholic social tradition in relation to business thoroughly enough. Instead, they have largely drawn upon ethical traditions such as utilitarianism, Kantianism and other secular systems to understand the role of ethics in business.

In *Caritas in Veritate*, Benedict XVI observes that business ethics severed from a theological anthropology “risks becoming subservient to existing economic and financial systems rather than correcting their dysfunctional aspects” (CIV, 45). It is important for Catholic universities to reconsider their own tradition and discuss it in the context of other approaches; otherwise, the tradition will fail to both develop in a robust manner and contribute to the wider culture.

The Catholic social tradition brings forth a rich interplay of teachings, thought and practice to the area of business and penetrates deeply into the significance of human action. *Vocation of the Business Leader: A Reflection* is a timely response that articulates a coherent set of social principles governing business practice that arise from the Catholic social tradition. The Pontifical Council asks business people to reflect on their vocation, guided by church teaching, with the hope of more fruitful dialogue to come and a meaningful spiritual and practical return on investment from these “Catholic” business principles.

Sidebar 1

Meeting the Needs of the World through the Creation and Development of Goods and Services

1. Businesses produce goods which are truly good and services which truly serve; that *contributes to the common good*.

2. Businesses maintain *solidarity* with the poor by being alert for opportunities to serve otherwise deprived and underserved populations and people in need.

Organizing Good and Productive Work

3. Businesses make a contribution to the community by fostering the special *dignity of human work*.

4. Businesses provide, through *subsidiarity*, opportunities for employees to exercise appropriate authority as they contribute to the mission of the organization.

Creating Sustainable Wealth and Distributing it Justly

5. Businesses model *stewardship* of resources—whether capital, human or environmental—they have received.

6. Businesses are *just* in the allocation of resources to all stakeholders: employees, customers, investors, suppliers and the community.

Sidebar 2

Genesis of a teaching document

The publication of *Vocation of the Business Leader: a Reflection* is a sign of the leadership of Cardinal Turkson and Bishop Mario Toso at the P.C.J.P., who are seeking a broad collaboration of academics and practitioners to better evangelize the social world. The genesis of the document came from a seminar organized and sponsored by the P.C.J.P. entitled “The Logic of Gift and the Meaning of Business”. P.C.J.P. brought together academics from a wide variety of disciplines such as economics, theology, philosophy, management, business ethics and engineering as well as business leaders to explore and grapple with Pope Benedict XVI’s insights in *Caritas in Veritate*. One of the fruits of this exploration was *Vocation of the Business Leader: a Reflection*.

References

- Alford, Helen and Michael Naughton (2001). *Managing as if Faith Mattered*. University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Balthasar, H.U. von (1983). *The Christian State of Life*. Translated by Sister Mary Frances McCarthy. Ignatius Press, San Francisco.
- Benedict of Nursia, St. (1968). “The Rule of Saint Benedict” in Chadwick, Owen *Western Asceticism*, Westminster Press, Philadelphia 290-337.
- Benedict XVI (2009). *Encyclical Letter Caritas in Veritate*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.
- Gold, Lorna (2010) *New Financial Horizons: The Emergence of an Economy of Communion*. New City Press, Hyde Park.
- Hardy, L.(1990). *The Fabric of This World: Inquiries into Calling, Career Choice, and the Design of Human Work*. W. B. Eerdmans Publishing Co., Grand Rapids.
- John Paul II (1981). *Laborem Exercens*
- Kavanaugh, John (2002). “Last Words”, *America*, issue 358, January 21, 2002.
- Naughton, Michael; Alford Helen (coords.) (2012). *Vocation of the Business Leader: A Reflection*. Pontifical Council for Justice and Peace (VBL).
- Novak, Michael (1996). *Business as a Calling*. New York, Free Press.
- Pablo VI (1965) *Encyclical Letter Gaudium et spes*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.
- Pieper, J. (1998) *Leisure: The Basis of Culture*. Augustine’s Press, South Bend.
- Schumacher, E. F. (1979) *Good Work*. Harper and Row, New York.
- UNIAPAC, *The Profit of Values* <http://www.uniapac.org>
- Volf, M. (1991) *Work in the Spirit: Toward a Theology of Work*. Oxford University Press, New York.

1 Adapted from *America*, May 21, 2012: 17-19

2 Andre Delbecq expressed this to me in conversation over applying Catholic social principles to Catholic health care systems.

Ampliando el concepto de ética y responsabilidad social empresarias

CARLOS HOEVEL

Revista Cultura Económica

Año XXX • N°84

Diciembre 2012: 29-32

I. El Documento “La vocación del líder empresarial” y la situación de la empresa actual

El Documento *La vocación del líder empresarial: una reflexión* elaborado por el Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz recoge la preocupación existente en las últimas décadas por la ética y la responsabilidad social empresarias pero ampliando y profundizando su alcance. El auge de estas últimas tuvo su causa, al menos en el discurso, en el avance en nuestra sociedad de tres opiniones cada vez más generalizadas. La primera es la toma de conciencia del enorme costo que representan, en términos sociales, ambientales y humanos, los efectos colaterales o, como los denominan los economistas, las externalidades negativas de nuestras acciones económicas y empresariales. La segunda es el redescubrimiento del factor humano en la economía y la empresa que ha aumentado enormemente la expectativa acerca de la necesidad de una rendición de cuentas por parte de los responsables de las empresas. La tercera es la necesidad creciente que se experimenta de contrarrestar la fragmentación y separación existente entre los distintos ámbitos económico, político, social, tecnológico de la cultura y de integrarlos entre sí y con los fines esenciales de la vida (Koslowski, 2001: 4-7).

Sin embargo, al mismo tiempo, y en contra de las vigencias sociales mencionadas, se profundizó en las últimas décadas la tendencia general del sistema económico a una creciente presión por aumentar la competitividad y el rendimiento financiero de

las empresas, llevándolas a concentrarse casi exclusivamente en el objetivo de la maximización de beneficios. Esto tuvo como causas los excesos en la desregulación, financierización y globalización de la economía, la expansión de una mentalidad corto-placista y hedonista y la difusión de teorías económicas y de *management* centradas en la maximización de la utilidad de *managers* y accionistas como estrategia central para lograr el crecimiento rápido de la economía.

Es evidente que las dos tendencias son opuestas y por lo tanto, el cruce entre ambas ha traído para la ética y la RSE una serie de resultados problemáticos, en especial, una concepción llamativamente reduccionista de las mismas. Como consecuencia de su aplicación parcial con fines puramente utilitaristas, como modos de defensa frente a posibles reclamos legales o sociales o como pantalla para ocultar escándalos éticos, la ética y la responsabilidad social empresarias perdieron buena parte de su prestigio social. En los últimos tiempos existe la tendencia a fusionarlas con otros conceptos como el de “sustentabilidad” que las convierte en una noción más bien pragmática, o el de GRC (*Governance, Risk Management & Compliance*), que las transforma en un apéndice de la estrategia corporativa exclusivamente ligada al control de riesgos y al cumplimiento de estándares legales y regulatorios, con el fin de lograr la maximización de beneficios. Por lo demás, como reacción a esta reducción defensiva de la ética y la RSE, se está dando una fuerte moralización o incluso una politización de ambas por medio de crecientes presiones legales, fiscales y polí-

ticas sobre las empresas (Mullerat, 2011). En el caso argentino, que es el que conozco más de cerca, las empresas están hoy bajo fuego gubernamental, teniendo que pagar con un total avasallamiento y tergiversación de sus fines el precio de su mera existencia.

II. Naturaleza y fines de la empresa

En mi opinión, la vía de salida de esta encrucijada en que se encuentran las empresas frente a las presiones de la sociedad y de la política por un lado, y de la economía, por el otro, está en un replanteo conceptual de fondo de lo que significan realmente la ética y la responsabilidad social empresarias que implica, a mi juicio, un replanteo del sentido de la empresa y de las responsabilidades del líder empresario frente a ella. En otras palabras, el concepto de ética y de RSE se entiende a partir de la dilucidación del concepto de empresa del cual aquellas en definitiva dependen. Tal como afirma el adagio latino expuesto por el pensador escolástico español Luis de Molina: “*obligatio oritur ex natura rei*”, es decir, la obligación o responsabilidad frente a algo surge o brota de la naturaleza de ese algo (Koslowski, 2011). Ahora bien, ¿cuál es la naturaleza de la empresa y por tanto cuáles son las responsabilidades que surgen en relación a ella?

En primer lugar, está lo que la filosofía clásica llama el *finis operis*, es decir, el propósito de la empresa como actividad. Contra lo que se instaló como idea durante las últimas décadas, el propósito de la empresa como actividad no es primariamente el de generar ganancias sino el de hacer buenos productos u ofrecer buenos servicios. Las empresas exitosas en el tiempo desde Ford hasta Microsoft se han centrado siempre en un producto. Las ganancias son sólo un principio de control. La empresa debe generar ganancias pero no necesita maximizarlas. De hecho, la crisis financiera ha demostrado que el argumento de la competencia por la maximización de beneficios es falso: quienes encabezaron dicha competencia fueron los bancos que terminaron en bancarrota o las empresas que perdieron su valor. Lo que se maximizó no fueron, por lo demás, las ganancias

de la empresa sino las de algunos CEOs que arriesgaron el bien de la empresa a largo plazo para obtener beneficios a corto plazo, no para la empresa sino para sí mismos.

En segundo lugar, está el *finis operantis* o fines de los actores que intervienen en la empresa. Estos no son sólo los dueños, los accionistas o los *managers* sino todos los demás *stakeholders*: empleados, clientes, proveedores y todos aquellos actores de la sociedad que reciben los efectos positivos y negativos de las actividades de la empresa. En tal sentido, este aspecto de la responsabilidad social de la empresa puede ser interpretado, apelando nuevamente a la tradición filosófica, como una teoría del bien común de la empresa por la cual el *manager* es responsable del bien de todos sus miembros y de los efectos secundarios y del bien común en su entorno más inmediato. Por lo demás, tal como afirma el documento del Consejo Pontificio, este bien común empresario implica en el ámbito de la producción de bienes y servicios, el que ésta esté dirigida a satisfacer necesidades auténticas y no sólo deseos inducidos a través del marketing y la publicidad. En el ámbito de la organización del trabajo debe existir la preocupación porque éste sea realmente productivo, significativo para quien lo realiza y que sea desarrollado en forma subsidiaria, es decir, dejando un razonable espacio de libertad y de responsabilidad a quienes lo tienen inmediatamente a su cargo. Pero además es crucial, especialmente hoy en día, el uso responsable y justo de los recursos que no pueden ser tratados como mera materia prima, ya que forman parte de un todo mayor natural y social del cual la empresa no puede desentenderse.

En tal sentido, se ve claro que, por su misma naturaleza, la empresa adquiere especialmente en nuestro tiempo, un significado que el Papa Benedicto XVI en su encíclica *Caritas in veritate*, denominó “polivalente” (Benedicto XVI, 2009: 40). Con esta expresión el Papa quería dejar en claro que no son legítimas las teorías de la empresa que entienden a ésta en un sentido unívoco, es decir, como una unidad de producción maximizadora de beneficios, sin considerar otros fines o motivaciones que puedan animarla. Por otra parte, esta concepción abierta de la em-

presa está emparentada con un replanteo en la concepción de las relaciones económicas que también realiza la mencionada encíclica y que tiene como supuesto el documento del dicasterio pontificio. En contraposición a la idea, también univocista, del mercado como un mero mecanismo de intercambio de equivalentes entre agentes maximizadores de utilidad, se plantea la idea del mercado como un conjunto de relaciones de intercambio que pueden superar el mero intercambio de equivalentes, incluyendo formas de reciprocidad no inmediata como el altruismo o el don (Bruni, 2006). Desde un marco teórico así, las empresas pueden adquirir formas de distinto tipo: desde aquellas que se concentran más en la obtención de beneficios para los accionistas hasta las que distribuyen sus beneficios entre los *stakeholders*.

III. Vocación y virtudes del líder empresario

Por otra parte, además de una conceptualización nueva sobre la naturaleza de la empresa, el documento contiene una descripción acerca de la dimensión subjetiva de la actividad del líder empresario. También esta actividad sufre en la actualidad una serie de confusiones como resultado de las presiones del contexto, de teorías erradas y de la debilidad personal o moral de muchos líderes empresarios. Por ejemplo, de acuerdo a la teoría neoclásica, el empresario no debería ser otra cosa que un maximizador de utilidad. Para la teoría del agente y el principal, derivada de aquella, el líder empresario es un mero delegado de los intereses del propietario y no tiene responsabilidad más que en relación a éste último. Por el contrario, una concepción de la empresa como la que venimos describiendo implica una concepción fiduciaria de las tareas del *manager* que es mucho más que actuar de acuerdo a la voluntad del principal. El *manager* de una empresa no es el agente de quienes lo emplean sino su fiduciario (Koslowski, 2011: 9). En otras palabras, no se trata de alguien que opera a modo de instrumento pasivo de los accionistas, siguiendo ciegamente los deseos o la simple voluntad de éstos. La responsabilidad fiduciaria del gerente es una responsa-

bilidad hacia toda la empresa y no sólo hacia los accionistas. Implica el deber de cuidar el patrimonio de la empresa y el de hacer cumplir los fines de la misma, los cuales, como hemos señalado, no consisten sólo en la obtención de beneficios para los accionistas. Por el contrario, los deberes fiduciarios de actuar en buena fe, tener lealtad, cuidado y prudencia y revelar información de posibles conflictos de interés (*disclosure*) se los debe el líder empresario, no sólo a los dueños, sino a toda la empresa.

Pero el documento del Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz va incluso más allá de la noción de ética y de responsabilidad: la actividad empresarial necesita ser encarada como una respuesta personal al llamado contenido en las exigencias intrínsecas que brotan de la naturaleza de la empresa, y por eso es muy adecuado entenderla como vocación. Para ello, como afirma también el documento, se requiere de los líderes empresarios mucho más que el cumplimiento de la ley, que está en la base de cualquier responsabilidad social empresarial. La integridad y la unidad de vida que supera la división entre la moral personal o familiar y la llamada “moral de los negocios” forman parte de sus exigencias. Esta integración sólo es posible por medio de una ética de la virtud centrada en la idea de persona como el núcleo ontológico desde donde se construye una empresa sólida. Ésta supone que el empresario no deja su condición personal al entrar en la empresa, sino que la incluye en cada una de sus acciones. Del mismo modo, implica también que el directivo empresario considera a los demás *stakeholders* también como personas, es decir como fines en sí mismos, los cuales nunca pueden ser utilizados sólo como medios. Claro está que la ética de la virtud, como centro animador de la vocación empresarial, requiere también de otros recursos que no son sólo los personales, familiares o sociales. La apertura a la dimensión trascendente de la vida, en el caso del líder empresario cristiano, necesita asimismo de las virtudes teologales de la fe, la esperanza y la caridad. Pero ello nos llevaría mucho más allá de esta breve reflexión sobre este tan rico y estimulante documento.

Referencias bibliográficas

- Benedicto XVI (2009). *Caritas in veritate*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.
- Bruni, Luigino (2006). *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*. Bruno Mondadori, Milano.
- Koslowski, Peter (2001). *Principles of Ethical Economy*. Kluwer, Dordrecht.
- Koslowski, Peter (2011). *The Ethics of Banking: Conclusions from the Financial Crisis*. Springer, Dordrecht, Heidelberg, New York.
- Mullerat, Ramón (2011). *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*. Kluwer, Bedfordshire.
- Naughton, Michael; Alford, Helen (coords.) (2012) *Vocation of the Business Leader: a Reflection*. Pontifical Council for Justice and Peace (VBL).

Business leadership in today's world: a matter of virtues

SIMONA BERETTA

Revista Cultura Económica
Año XXX • Nº84
Diciembre 2012: 33-37

I. Introduction

I really enjoyed reading the document titled *Vocation of the Business Leader. A Reflection*, issued by the Pontifical Council for Justice and Peace. I was surprised, as I usually find the bulk of 'mainstream' writings about business ethics and corporate social responsibility inconclusive and even boring, at times. I am not an expert in business management, hence my attention tends not to be captured by subtleties and sophisticated taxonomies; I need to see, or to sense, a glimpse of persuasive truth; and to feel – as by contagion – the same passion for the object that the writer feels. In this document I found both: truth and passion.

I would like to elaborate on a dimension of this document which I found particularly persuasive and conducive to potential readers engaging their daily lives, be they business leaders –Christian and non Christians– or occasional interested readers like myself. This dimension consists in the 'practical' approach of the document, where practice is not reduced to 'doing', but it involves the quest for meaning of the whole person: beauty, truth, justice. In sum, the practical approach of *Vocation of the Business Leader: A Reflection* is about 'acting' according to virtue; that is, constantly tending to virtue.

II. Business practice is not a 'doing', business ethics is not a 'code'

The document emphasizes the "*transformative developments of our era*" (VBL,

2), making it clear that in a changing world no mechanic 'code' of conduct can be assumed to suffice in dealing with the new things and promoting a good, or decent, business life for all. Quite appropriately, the document emphasizes fundamental virtues: "this is a time that calls for the witness of faith, the confidence of hope, and the practice of love" (VBL, 1), and the "development of virtues, such as solidarity, practical wisdom, justice, discipline, and many others" (VBL, 3).

Much of the economic and business ethics literature, on the opposite, disregards virtues and tends to emphasize a different approach, stressing the need for an appropriate 'balance' in decision making, managing the tensions between contrasting goals. This way of setting ethical issues is quite common in economics as well; much has been written on the discussion of how to, say, find a compromise in the trade off between efficiency and equity, which represents the archetype of all ethically loaded tradeoffs. As an example, consider the vast literature on 'sustainable development', a topic which is relevant for both policymakers and business leaders. The message conveyed by the word 'sustainability' is intuitively clear and largely appealing, but as a matter of fact there are competing and at times incompatible methods to analytically spell out what the notion of sustainability requires. As a consequence, the requirement to balance the environmental, human and social dimensions of 'sustainable development' may often lead to dead ends. In practice, the details of 'balancing' will be delegated to experts and confined within a technocratic perspective. Unfortunately, the

inevitable ambiguities of sustainability make this concept very appealing for politicians, who can gain consensus by using it in any loose way, and also for technocrats, who will actually hold the power to translate the concept into practice, weighting the competing dimensions according to their own understanding of priorities.

Reducing economic and business ethics to balancing economic objectives with other deserving non-economic objectives has another, more radical, drawback. Balancing makes sense only within a static perspective; it cannot be appropriate for managing change, and especially the deep and fast transformations we face today. In a rapidly changing environment, the keywords guiding action need to be intrinsically flexible and dynamic; not balancing pros and cons, so to speak, but keeping eyes and mind focussed on fundamentals and letting feet tread a risky path. I find a question of realism that the document takes a different approach, where virtues matter.

While the process of doing can be expressed as a finite 'mono-logical' process, acting takes the form of an open 'dia-logical' relation. Acting for another person is both doing something for him but also with him: it means (...) listening to her needs, always new and unpredictable, to transform them into problems with reference to both theory and cumulated learning; it means searching for new solutions and comparing them with new questions deriving from previously proposed solutions, in an endless path. The point of view of the *Homo agens* is 'im-perfect' by definition: in order to face the new, unpredictable things, it is necessary to continuously and freely dare, try, experiment. *Homo agens* has to be interested in others, since his action is mandated by others and he himself demands from others... (Martini, 2003: 392)¹.

In order to face the transformative developments of our era, balancing

juxtaposed abstract 'values' is simply inadequate; it is just 'adding' some spiritual stuff to a pragmatic and busy day... The acting person is called to enter relationships and to face the uncertainties they imply, decidedly heading towards what is truly 'good'. This is why good business practice cannot be reduced to any doing, and business ethics cannot be fully accommodated within a code.

Much effort is needed to further explore the topic of decisions under uncertainty, within economic theory and business practice; even more so, in political decisions and international relations. Yet, we all experience the reality of having to take decisions under uncertainty – and these are usually the most relevant decisions we take in personal and in social life. How can we do that in a truly human way? How can decisions taken under uncertainty be conducive to a 'good life'? No codified answer to these most pressing questions is possible. Any acceptable answer is bound to be a constantly 'im-perfect' answer, renovating the tension to reaching the full sense of one's personal, or economic, or political endeavours. That answer needs to be open, dynamic, and unitary, that is, expressive of one's inner unity as a person.

III. Virtue is being true to one's vocation

"L'umano è dato affinché venga anche conquistato: questo cammino di conquista è il cammino della virtù"(Botturi, 2011: 3)².

This is what it means to live a virtuous life, a unified, dynamic and open life (Botturi, 2011): it means engaging one's freedom and responsibility in answering one's vocation, driving a clear path into the future that can actually change the future. Being true to one's vocation, that is conquering one's own way of being human, is an ever-unfinished business. Furthermore, we need help from outside in order to accomplish our own humanity: this is the blessed side of the 'im-perfection' mentioned in the previous paragraph. To flourish, we need to keep an open attitude towards what transcends us, to the fullness of reality, to the true sense of reality; finally, to truth.

The words 'true to' express the relational

nature of human identity, in the words of A. Scola, the 'I-in-relation' (Scola, 2010) and the inexhaustible tension to adequate aims for each action. Being 'true to truth', for example, seems to me the only adequate aim of academic research. 'Tension' is itself a relational, dynamic expression. Entering the dynamic tension to a 'full' life –not just a busy or a successful life– can heal many divides: interpersonal and social divides and divisions (employer/employees, business partners and competitors, local and global perspectives), and also inner personal divides (work and rest, family and business). Our personal freedom is called, each moment, to resist "disorder, injustice and social fragmentation" (VBL, n. 4). For Christians, tending to a 'full' life is not fancying something hazy and confused. The person of Christ, incarnated and present here and now, is Love and Truth, is Life and Way. Very simple: all divides are healed in Him; to answer the call to live a unified, dynamic and open life, we need to keep converting to Him. This is all about virtue.

I would like to quote a few impressive lines from a homily about the virtue of prudence by Pope Benedict XVI:

Prudence is something other than shrewdness. Prudence, according to the Greek philosophical tradition, is the first of the cardinal virtues. It indicates the primacy of the truth which, through "prudence", becomes a criterion for our action. Prudence demands humble, disciplined and watchful reason that does not let itself be blinded by prejudices; it does not judge according to desires and passions but rather seeks the truth, even though it may prove uncomfortable. Prudence means searching for the truth and acting in conformity with it. The prudent servant is first and foremost a man of truth and a man of sincere reason (...). In Sacred Scripture and in faith in the Church God show us the essential truth about man, which impresses the right orientation upon our action. Thus, the first cardinal virtue (...) consists in letting himself

be moulded by the truth that Christ shows us. In this way we become truly reasonable people, who judge on the basis of the whole and not on chance details. Let us not allow ourselves to be guided by what we see through the small window of our personal astuteness, but, rather, let us look at the world and at human beings through the large window that Christ has opened to us on the whole truth and thus recognize what truly counts in life. (Benedict XVI, 2009)

This is how the document expresses a similar idea: "Prudence has often been reduced to the clever actions of leaders that advance their own private interests. This is not the virtue of prudence, but a vice..." (VBL, n.76). Virtue can never be taken for granted. Each moment, each agent is called to an elan of freedom: to open the window, scrutinize the signs of time, engage reason and heart, experience that a broader and richer human experience is possible. This is the description of a true innovator, who is prudent, hence not afraid to take actions that exceeds routine, to pursue what is beautiful and just and true –what really counts in life.

IV. Virtue and the whole breadth of reason

Reconsidering virtue in non-moralistic terms is very convenient. On the personal side, it reconnects reason and affection, overcoming the risk of reducing reason to calculating and technocratic rationality on the one side, and reducing affection to subjective and fluctuating emotions. In a unified life, reason and affection (love and truth) are not separated, even potentially clashing, dimensions of personality. A well-reasoned practice of virtue becomes possible – a practice which is not instinctive, nor sentimental; neither mechanically respectful of some rational 'moral imperative'.

The notion of virtue is very powerful also in integrally understanding the social dimension as a 'whole'. We may not be used to appreciate it, as we are so accustomed to being told that the human being is completely described as

an egocentric individual, taking decisions in isolation. Economists and business people are so exposed to this narrative - even more than the average citizen - that they actually end up *believing* in mechanistic explanations of economic decisions, and finally *behaving* accordingly. The individualistic narrative, though, is not powerful enough to explain the most significant dynamisms of reality: innovation and development (curiously enough, it is so difficult to make sense of development within the individualistic perspective, that we end up keeping the expression 'miracle' in the economic lexicon! As a consequence, each decade has its own economic 'miracle'). Realizing the inadequacy of the tightly held individualistic view requires pausing, and to critically assess and appreciate one's real economic experience. To say it with Benedict XVI, we need to engage 'the whole breadth of reason' (Beretta, Maggioni, 2012). If we do it, we see that a virtuous life is actually possible, and very effective in transforming reality - up to generating a new civilization³. That is to say: virtue is not about rhetoric, it is not impossible, it is not irrelevant to structural problems.

This statement is open to being tested by anyone: just take the wealth of material and immaterial achievements we gratuitously inherited from past generations - discoveries, innovations, beautiful buildings made of steel or stone, poetry and art. It is only rational to ask: How did that wealth materialize? What, and who, made that possible? These rational questions deserve reasonable answers. The inheritance we count upon represents the detectable sign of real people, who toiled and worked with a purpose, following what they felt really counted in life. They heeded the call of beauty, truth, justice; they acted with courage and prudence, with passion and intelligence, innovation and creativity, driven by the reasonable hope to better the human condition. Being true to their vocation, they created material and immaterial realities that keep speaking to us about the meaning of human life.

Admiration for the real people that, in a far or near past marked the world with detectable signs of virtue, make it possible to live a virtuous life in the present. We learn

by sympathy, admiration and imitation: these are the easiest steps towards re-appropriating the full breadth of reason and appreciating the full breadth of virtue -not reduced to their 'moralistic' side. Searching for a virtuous life is reasonable, as we can experience the transformative power of virtue and the possibility of a truly 'good life' (Scola, 2010), living a 'whole' human experience overcoming fragmentation, schizophrenic dualisms, segmentation (VBL, 4). Nothing short of virtue, in fact, can address the complex challenges of our times: not technocratic presumption, not sentimental benevolence. There is indeed "no substitute for sound judgement (practical wisdom) and right relationships (justice)" (VBL, 59).

V. Business culture: witnessing 'good' deeds and giving 'good' reasons

By being true to one's vocation and living a virtuous business life, day after day, we contribute to the common good, that is the deed of a good life in common. Realizing the full effectiveness of good deeds, though, also requires the effort to provide a reasonable and convincing narrative to those who see those deeds. Critical and systematic reflection upon 'good practice' becomes culture - that is, the synthetic expression of one's integral identity. Providing reasons for the hope that one has (1 Pet 3, 15) is a clear vocation for Christians, and this is a matter of faith. "The synthesis between culture and faith is not only a demand of culture, but also of faith (...) A faith that does not become culture is a faith not completely received, not fully thought, not faithfully lived" (John Paul II, 1982)⁴.

Appropriate narrative and communication not only valorises 'good' business actions; they also nourish critical self awareness, so that virtuous practice becomes culture. When deeds of virtue and charity are witnessed in business, this opens new reasonable questions in both those who act and in those who see their actions: Why do these good things happen at all? What can we learn from them? How can we find new ways to advance the good experiences? How can we transfer what we learnt to others?

There are many wonderful practical experiences of business, such as economy of communion enterprises, reciprocal gift economies, hybrid forms of commercial entities between profit and not-for profit, and so on. The witness of deeds of charity and practices of virtues is a language that speaks to all people of good will, as admirable experiences can be shared and can attract imitators: this requires a narrative rich enough to be appealing to both intelligence and affection. The sort of 'codified' communication which is so typical of business ethics literature would be particularly inadequate; should the specificity of the virtuous practices mentioned above be reduced to the application of codified form of profit sharing/distribution, or to the adherence to some specific form of legal structure, those practices would risk losing their flavour.

If the questions about 'why' and 'how' are not continuously asked, even a vibrant experience would risk being reduced to some 'best practice'. In our global world, where technocracy often becomes a new form of ideology (*Caritas in veritate*: 14), 'best practices' are simply not enough: their inner drivers go unmentioned, and the common mentality remains unchallenged; hence, the transformative potential embodied in 'good' practices remains obscured. On the opposite, the systematic and critic awareness of why those deeds and practices occur allows experience to become a building block of a resilient business culture, one that can allow 'good' practices to be sustained even through hard times.

To say it more radically: the transformative, healing potential of these experiences rests in their being open to the transcendent, in a form of acting which "implies both *receiving* and *giving*" (VBL, 65). "*Receiving*: The first act of the Christian business leader, as of all Christians, is to receive; more specifically, to receive *what God has done for him or her.*" (VBL, 66) "*Giving*: The second act to which the Church calls the business leader is *giving* in a way which responds to what has been received." (VBL, 71)

The agent for renewing business culture is the full person: mind and spirit and deeds.

Knowledge is never purely the work of the intellect. It can certainly be reduced to

calculation and experiment, but if it aspires to be wisdom capable of directing man in the light of his first beginnings and his final ends, it must be "seasoned" with the "salt" of charity. Deeds without knowledge are blind, and knowledge without love is sterile. (*Caritas in veritate*, n.30)

References

- Benedicto XVI (2009). *Encyclical Letter Caritas in Veritate*.
 (2008). *Address at the Meeting with Representatives from the World of Culture*, Collège des Bernardins, Paris, 12 September 2008
 (2009) Homily of His Holiness Benedict XVI, Mass For The Episcopal Ordination of Five New Bishops, Vatican Basilica, Saturday, 12 September 2009.
 Beretta, Simona and Mario A. Maggioni (eds) (2012). *The Whole Breadth of Reason. Rethinking Economics and Politics*. ASSET Studium Generale Marcianum, Marcianum Press, Venice.
 Botturi, Francesco (2011). *Il ritorno della virtù*, Pontificia università Lateranense, April 7, mimeo 2011.
 Giovanni Paolo II (1982). "Discorso ai partecipanti al Congresso Nazionale del Movimento ecclesiale di impegno culturale", in *Insegnamenti*, vol. 1: 131.
 Martini, Marco (2003). "Libertà Economica", in Francesco Botturi (ed), *Soggetto e libertà nella condizione postmoderna*, Vita e Pensiero, Milano.
 Naughton, Michael; Alford, Helen (coords.) (2012) *Vocation of the Business Leader: a Reflection*. Pontifical Council for Justice and Peace (VBL).
 Scola, Angelo (2010). *Buone ragioni per la vita in comune. Religione, politica, economia*. Mondadori, Milano.

1 Translated into English by the Author.

2 In English, "Being human is a gift to be conquered; this path of conquest is the path of virtue".

3 See Benedict XVI, 2008, on monasticism and the formation of Europe.

4 Translated into English by the Author

La vocación del líder empresarial desde la reflexión de un empresario

JOSÉ MARÍA SIMONE

Revista Cultura Económica
Año XXX • Nº84
Diciembre 2012: 38-40

El documento que el Pontificio Consejo de Justicia y Paz lanzó en el Congreso Mundial de UNIAPAC (marzo de 2012) en Lyon, Francia, nos invita a los empresarios a que repensemos nuestro rol y a darnos un direccionamiento para nuestra actuación en el mundo. Para esto, toma en consideración las circunstancias actuales y nos orienta para que nuestra acción esté relacionada con el pensamiento de la Doctrina Social de la Iglesia, donde el principal objetivo es sostener y desarrollar la dignidad del hombre y el bien común a través de su trabajo.

La encíclica *Caritas in Veritate* ha sido una gran inspiradora para reforzar los conceptos que desde *Rerum Novarum* (de León XIII, 1981) han sido la base del desarrollo social en la actividad empresarial.

La pregunta que cabe formularse es: ¿por qué hay que reforzar estos conceptos y además, volver a plantearlos? Porque a través de los años no hemos sido capaces de implementarlos en un número suficiente de empresas. Debemos esforzarnos para lograr no sólo incorporarlos en la persona del líder o dirigente empresario en las condiciones actuales de actuación, sino también que éstos sean implementados en el día a día de nuestras actividades. Es necesario repensarlos y adaptarlos aún en las circunstancias actuales.

Para poder encarar el análisis de este riquísimo documento deberíamos describir algunas condiciones básicas de nuestra forma de actuar. Como cristianos, nutridos por pensamientos socialcristianos constantemente enriquecidos, consideramos que la economía, construida sobre la base de las relaciones con

otros, debe basarse en principios morales y éticos que culminan con el respeto de la persona humana. La economía, además de su foco puesto en la producción, el comercio y la riqueza, está directamente asociada con la toma de decisiones basada en la conducta humana. Por lo tanto, la visión ética resulta necesaria a fin de tratar con el objetivo del hombre, y los medios para lograr este objetivo. La actividad económica, comprendida como un conjunto de acciones que tienen por finalidad satisfacer las necesidades humanas con el uso de recursos limitados, comprende una actividad realizada por individuos que deben orientar sus esfuerzos para servir al hombre. Resumiendo, el hombre es el autor, el centro y el objetivo de toda la vida socioeconómica.

La ética constituye un compás que nos indica la dirección correcta. La fuerza que lo guía requiere una fuente de energía. Como cristianos, consideramos que dicha fuente es nuestra Fé en un Dios que creó a su propia imagen un hombre, responsable y poseedor de libertad. Dios llamó al hombre para continuar trabajando en su creación, cuyo objetivo, en última instancia, es atraer a toda la humanidad al cuerpo de Cristo. Consideramos que

Cada persona es creada por Dios, amada y salvada en Jesucristo, y se completa a sí misma al crear una red de múltiples relaciones de amor, justicia y solidaridad con otras personas mientras que desarrolla sus diversas actividades en el mundo. La actividad humana, cuando tiene por finalidad promover la dignidad

integral y la vocación de una persona, la calidad de las condiciones de vida y la reunión en la solidaridad de las personas y las naciones, está de acuerdo con el plan de Dios. (Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, §35).

Como dirigentes, a partir de nuestra experiencia, consideramos que una economía y una empresa inspirada y motivada para servir al hombre como un fin en sí mismo, son, desde la perspectiva social como así también desde la económica, más eficientes al generar valor agregado que una economía y una empresa que están solamente guiadas por los intereses financieros de unos pocos y que consideran al hombre como una herramienta para servir a sus intereses individuales.

Como dirigentes, también reconocemos el papel esencial del liderazgo al conducir empresas. Cualesquiera sean las leyes y normas (que resultan indiscutiblemente cruciales ya que fijan referencias, guían a los dirigentes y protegen a los más débiles de la sociedad de los abusos) el comportamiento ético solamente puede existir dentro de una empresa en la que exista un liderazgo insistente y efectivo. Los dirigentes empresarios son los que pueden orientar a las empresas hacia valores éticos y principios específicos, liderar su instigación y ayudar a las organizaciones a conservar la conducta ética en el tiempo.

El principio fundador del pensamiento socialcristiano, la primacía de la dignidad personal que había sido creada libre por Dios, que implica por lo tanto una especial atención hacia los más débiles, nos lleva a considerar que el mejor sistema económico consiste en una economía socialmente responsable basada en la libertad de los actores y en su responsabilidad, que los vincule hacia los diferentes grupos humanos en y alrededor de cualquier empresa a través de los diferentes grupos de interés. Esta libertad reconoce los límites colectivos de las regulaciones nacionales e internacionales y puede medirse a sí mismo con el uso de varios y diversos indicadores relevantes a las esferas.

El documento “*La Vocación del Líder Empresarial*” enfatiza que si bien los objeti-

vos planteados han sido las directrices con las cuales los empresarios cristianos hemos tratado de llevar adelante las empresas en las cuales actuamos, debemos reconocer que no hemos sido exitosos con nuestros objetivos. Las experiencias de muchas empresas han demostrado que no hemos sido capaces de implementarlos en nuestras empresas y en nuestra sociedad.

Hay diferentes razones que nos impidieron aplicar nuestros ideales en la búsqueda del bien común (falta de regulaciones, corrupción, codicia, mal manejo de los recursos...) y en el que una de las principales causas ha sido la vida dividida de las personas. La separación de la Fé y el accionar diario ha llevado a un desbalance en que la devoción ha sido trastocada. Existe más interés en el resultado económico que en el desarrollo de la persona y el bien común. Es por ello que se plantea un camino, “el liderazgo del servidor”, que provee a los líderes de una perspectiva que balancea las demandas del mundo empresario con aquellas de los principios éticos sociales que están inspirados en el Evangelio.

El documento nos lleva a realizar un análisis de nuestras acciones en tres facetas, o aspectos, que a su vez están profundamente relacionados: *ver*, *juzgar* y *actuar*.

1. Ver: qué es lo que está sucediendo.

Somos conscientes de las grandes tendencias de nuestro tiempo:

- *La globalización* que ha incorporado muchas ventajas a los negocios pero ha generado inequidades económicas, culturales y ha sido de difícil regulación bajo los conceptos legales actuales.

- *La tecnología de la comunicación*: ha permitido relaciones de gran velocidad que permite la toma de decisión rápida sobre negocios pero que a su vez ha recargado de información y de presiones a la hora de ejecutar determinaciones.

- *La financierización*: que ha incrementado el concepto de maximización de resultados individuales de corto plazo versus la búsqueda de un resultado que maximice el bien común.

- *El cambio cultural*: esta era ha incrementado el individualismo, con la quiebra de la familia, fomentando la preocupación utilitaria de búsqueda de que es lo bueno para mí, en lugar de lo bueno para todos.

Como los valores son ahora relativos y los derechos son más importantes que las obligaciones, el objetivo de servir al bien común está casi perdido.

2. Juzgar: buscar permanentemente que las decisiones estén basadas en el nivel fundacional del respeto por la dignidad humana y de servicio al bien común

- *Producir bienes y servicios* que cubran las reales necesidades humanas incluyendo los costos de producción con impacto en los temas sociales y de cuidado del medio ambiente.

- *Generar una organización productiva* que reconozca y estimule el desarrollo de la dignidad humana.

- *Fomentar la utilización de recursos* que permitan crear ganancias y bienestar para generar riqueza sustentable y distribuirla justamente.

3. Actuar: los líderes de negocios, empresarios o dirigentes, pueden volcar sus aspiraciones prácticas en la búsqueda de una vocación que vaya más allá de sólo la obtención de resultados financieros.

Cuando el líder conjuga armoniosamente su vida espiritual, sus principios y virtudes y la ética social en su trabajo, supera su vida dividida y desarrolla en forma integral el negocio con todos sus accionistas.

Se nos invita entonces a que cambiemos nuestra forma de gestión por una surgida del compromiso personal para el desarrollo sustentable de la empresa y de la sociedad, demostrando el respeto a la dignidad de las

personas, a las comunidades y al medio ambiente, contribuyendo a la construcción del bien común con justicia social.

En nuestras empresas estamos llamados a alcanzar objetivos económicos y sociales basados en el respeto de la dignidad humana, el destino universal de los bienes, la solidaridad, la subsidiaridad y el bien común; pero también, a construir la justicia social. Debemos ser capaces de lograr que estos principios fundamenten la cultura de nuestras empresas.

Referencias bibliográficas

- Benedicto XVI (2009). *Carta Encíclica Caritas in Veritate*.
- Camdessus, Michel (2001). "The IMF at the Beginning of the Twenty-First Century: Can We Establish a Humanized Globalization?" *Global Governance* 7: 363-370.
- Consejo Pontificio de Justicia y Paz (2005). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. Planeta, Madrid.
- Naughton, Michael; Alford, Helen (2012). *Vocation of Business Leader: A Reflection*. Pontifical Council for Justice and Peace (VBL).
- Shaw, Enrique (1960). "La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico". Alocución en el congreso de UNIAPAC, Buenos Aires.
- UNIAPAC (2008). *The Profit of Values* <http://www.uniapac.org>
- (2012) *Subsidiarity Solidarity and Common good - New Challenges and applications in the business sphere*. <http://www.uniapac.org>
- Zamagni, Stefano; Sacco, P. (2006) *Teoria economica e relazioni interpersonali*. Il Mulino, Bologna.
- Zamagni, Stefano (2007). *L'economia del bene comune*. Città Nuova, Roma.

The Vocation of the Business Leader

ROBERT G. KENNEDY

Revista Cultura Económica

Año XXX • N°84

Diciembre 2012: 41-45

For much of its history, the attitude of the Church toward business has been ambivalent. The Church welcomed the wealth assembled by merchants and other business people and gratefully accepted portions of that wealth offered in support of its mission. At the same time, it frequently expressed its reservations about the moral worthiness of business in general and about the integrity of individuals engaged in commerce. It would not be too much to say that the common opinion was that a life spent in business was not quite a proper occupation for a Christian.

Could business be a calling? Before the Second Vatican Council, it was common to speak about proper Christian vocations as if they were limited to clergy and religious. Even after the Council, we remained reluctant to apply the term “vocation” to more than a few professional areas (such as medicine, law and perhaps education). We acknowledged that the laity had a general vocation to seek holiness but we hesitated to see most lay occupations, the spheres of work where ordinary people spent most of their time and energy, as potential paths to sanctity.

Against this background, the reflection entitled *The Vocation of the Business Leader: a Reflection*, published in March 2012 by the Pontifical Council for Justice and Peace, is an unusual document in many respects. While other official documents of the Church, notably the encyclicals *Centesimus annus* and *Caritas in veritate*, have acknowledged that business can play a positive role in society, this document goes much further. It asserts, probably for the first time in any formal statement issued by the Vatican, that the

roles of the entrepreneur and the manager of an enterprise can be “genuine human and Christian calling.” (VBL, 6) Persons who embrace these vocations “have a special role to play in the unfolding of creation” (VBL, 7) and their “importance in the life of the Church and in the world economy can hardly be overstated.” (VBL, 6)

Nor can the importance of acknowledging entrepreneurship and management as vocations be easily overstated. A Christian vocation is an invitation from God to individuals to devote their talents and energies in very particular ways to building up the Kingdom of Heaven. To be sure, not everything a Christian does is properly a response to a vocation. But by claiming that entrepreneurs and managers can, in fact, understand their work to be a response to God’s call, the Council recognizes, as no other Vatican document has ever done, that people in business contribute to the building of the Kingdom by their work and not merely by their donations. This means, of course, that the work they do takes on a dignity that had not been previously recognized. With this as a starting point, the document unfolds as a reflection on the nobility of business and the corresponding obligations of Christians who embrace that vocation.

Needless to say, it is not easy to bring one’s Christian commitments to the world of business. The document acknowledges the difficulties and obstacles that business leaders face in bringing their faith to work. There are the seductive temptations of wealth and power along with prevailing attitudes which

tend to regard employees as mere factors of production, government as an opponent (when it is not used as an ally against one's competitors) and profit as the only measure of success.

More fundamentally, however, the greatest obstacle for Christian business leaders is the temptation to lead a "divided life." Leading such a life, separating one's faith from one's work, "contributes to much of the damage done by businesses in our world today" (VBL, 10) to say nothing of the harm it does to individuals and their families. The document warns that "business leaders who do not see themselves serving others and God in their working lives will fill the void of purpose with a less worthy substitute." (VBL, 10) Indeed, to live a divided life is to reject, on a very practical level, the claim that a life in business is a genuine Christian vocation. Instead, we are drawn to a divided life in order to insulate our work from our faith. Often we do this because we think that our faith will demand behaviors that are incompatible with success in business. But this is literally a deliberate and voluntary assault on our personal integrity. We reject a personal wholeness in favor of fragmentation; we seek professional success at the cost of our very selves.

It would be entirely fair to understand this document as an extended reflection on why working successfully in business does not require a divided life or, more powerfully, why the divided life can never lead to more than limited success while authentic personal integrity opens new horizons and possibilities. Though the document does not (and really cannot) explore these possibilities in detail, it offers some suggestions by drawing attention to what business leaders are called to be.

The vocation of the business leader might be summarized around two key ideas. The first is that business leaders are called to be stewards of the resources of the earth and collaborators with God in the unfolding of creation. This draws upon a conceptual framework introduced by Blessed John Paul II in the encyclical *Laborem exercens*. On this view, the work of creation, though initiated and directed by the Creator, is neither solely his work nor complete once

and for all. Instead, God invites his human creatures to participate freely in this work over time and to join him in realizing ever more completely his plan for creation. Of course, individuals are free to reject this invitation, to impede God's plan in favor of their own preferences and to do violence to the created order. But those who accept the invitation, who respond to the vocation to be stewards and collaborators, will work not only to protect the resources of the earth and the environment but, more importantly, to release the potential of these resources to serve authentic human needs.

When people reject their vocations, they do so, in one way or another, out of fear. This might be fear of failure or fear of loss or fear of something else but fear lies at the heart of it. The situation is no different with business leaders, whose fears incline them away from the risks they perceive in the call to be a steward and collaborator. If they were not limited by their fears, if an integrated life permitted their faith to give them confidence in their professional lives, they might focus less on profit and more on the good that their businesses can do, for their customers, their employees and all others with whom they interact. They might also have confidence – and this is one hope of the document – that embracing the vocation to stewardship and collaboration is not, after all, an obstacle to profitability.

The second key idea is that business leaders are to be agents of justice. That is to say, as stewards of resources they play an important role in ensuring that all of the constituencies with which a business engages are treated fairly in every respect. This includes a fair distribution of the benefits and burdens of the operation of the business. As agents of justice, business leaders are not merely servants of shareholders. Their responsibilities also extend to employees (who deserve adequate compensation and good working conditions), to customers (who deserve fair prices and, in the language of the document, "goods that are truly good and services that truly serve") as well as to creditors, suppliers, communities and others. The business leader must balance competing interests and claims, manifest

fairness and, thereby, secure the success and future of the organization.

I. Six Practical Principles for Business

At the heart of the Catholic social tradition is a distinctive vision of the human person, who is both an image of God, destined to share his life, and by nature a social animal, who develops his full humanity within a community. Each individual, therefore, has a profound and irreducible dignity that must be respected, and each person is a subject worthy of love. At the same time, each individual has an obligation to measure his choices and actions against the common good of the community, within which persons live and hope to flourish. Business leaders, in their professional capacities, have a duty to respect both human dignity and the common good.

Building upon the foundation of these concepts, the document identifies six practical principles that ought to guide entrepreneurs and managers. These principles are organized around the idea that businesses at their best are not uni-dimensional activities, where there is only one measure of success (profit, for example). Instead, businesses are multi-dimensional activities, where success is measured by the ability of the business (and its managers) to achieve and keep in balance at least three broad objectives. The document identifies these objectives, the deep and abiding purposes of business, as: 1) offering needed goods and services to customers, 2) organizing good and productive work for employees, and 3) creating wealth and distributing it justly. Each objective gives rise to two broad principles that should shape the actions of business leaders.

1. In order to contribute to the common good, businesses must produce goods that are truly good and services that truly serve.

Absent a profound understanding of the true nature of human persons, we are apt to define human needs so narrowly as to reduce them to those few things without which we die or so, broadly as to include anything we may desire. When business is

not shaped by an understanding of human persons, it inclines to be agnostic about what a human need really is. It is enough that we often hear from the marketing people, that a product or service is wanted by the customer. The business has no warrant for making a judgment about the moral quality of the customer's wants.

This document presents another vision. Inspired by the conception of the human person supplied by the Church's tradition, Catholic business leaders can understand that products and services that genuinely contribute to the well-being of their customers satisfy real human needs. The range of needs is as wide as the possibilities for human fulfillment and flourishing. But at the same time, some products and services are excluded –one thinks immediately of pornography and non-therapeutic drugs– because they assault human dignity and attack human flourishing. Even though they may be powerful customer wants, and very profitable for a business to supply, they are unworthy of Christian business leaders, who do indeed have a duty to make judgments about the goodness of their products and services.

2. Business leaders ought to maintain solidarity with the poor by being alert for opportunities to serve otherwise neglected populations and people in need.

The virtue of solidarity entails an orientation to choose actions that support the common good of society in concrete ways. It requires more than the determination to avoid harms; it moves people to be alive to the needs of others and creative about the ways in which they might use their own gifts and resources to address those needs.

Business leaders must certainly attend to the profitability of their operations but a lack of solidarity may incline them to focus so tightly on increasing profits that they become blind to opportunities to serve. Just as professional firms often engage in *pro bono* work, business firms can and should look for unmet and overlooked needs. These needs can be invisible, especially if they exist somewhere other than the headquarters country of a corporation, but

business leaders moved by solidarity will be energetic in searching for such needs and imagining ways in which their resources can address them. Nothing prevents a business from earning a fair profit while serving these needs, but it may also be an act of proper corporate philanthropy to moderate or even forego revenue in order to serve the poor.

3. Leaders must foster the special dignity of human work.

As Pope John Paul II noted in his first social encyclical, *Laborem exercens*, work is for man and not man for work. In other words, the purpose of the work we do is always to serve the well-being of persons. Something has gone drastically wrong when the well-being of the person doing the work is diminished or even sacrificed for the sake of efficiency. Jobs are designed with little regard for the impact of the job on the worker or the environment in which the worker labors. Indeed, in a modern economy, it is so often the case that employees are regarded merely as one more factor of production to be managed.

But the worker is always a person, always a who and never merely a what. He or she is not just a factor in a production process, a cost to be reduced but rather a collaborator in the mission of the organization. Recognizing this, business leaders take on a solemn responsibility to ensure that the work done in their organizations is fully respectful of human dignity. To be sure, it must be efficient and effective but this does not require work to assault the worker. Business leaders have a duty to create and sustain good work, work that is productive, well-organized, stable, and worthy of an image of God.

4. Leaders ought to embrace the idea of subsidiarity and provide opportunities for employees to exercise appropriate authority as they participate in the work of the organization.

Subsidiarity, as it is understood in the Catholic tradition, calls for respect for the layered or hierarchical structure of human communities, whether societies or organizations. In a large company, for example, there will be a chief executive but also managers responsible for the smaller

operating units into which the company is organized. Subsidiarity requires that the managers of the smaller units to be permitted to make decisions that are proper to that unit. It is not so much a matter of driving decisions down to the lowest level but rather identifying and respecting the proper level at which certain kinds of decisions should be made. Experience shows us, however, that higher authorities have a tendency to siphon decisions up to their level and to deny lower-level managers the freedom they ought to have.

This is probably done both out of a desire for unnecessary consistency and out of apprehension about the ability of subordinate managers to make decisions well. As the document recognizes, to do this is to fail to respect the human dignity of employees. Business leaders have a two-fold responsibility here. On the one hand, they must be sure to appoint competent people to positions and ensure that these people have the training and information they require to make sound decisions. But on the other hand, they must learn to accept risk as they entrust responsibilities in the organization. Just as Jesus entrusts his mission to the Church and takes the risk that his disciples will fail from time to time, so an executive must accept the same risk with regard to subordinates.

5. Leaders must be good stewards of the resources—whether capital, human or natural—which are at their disposal.

Stewardship of resources is a familiar concept. In the Catholic tradition it begins in the acknowledgement that the true owner of creation is God, who has made a gift of what he has made to his human creatures. In accepting these gifts, which include not only the material world but also our personal talents and capacities, we are implicitly bound to use them well. This means using them for good purposes, not only our own well-being but also the well-being of others and the support of the common good. And it also means avoiding waste and greed. We have a duty to others, not least to future generations, to pass on to them a fair share of the gifts that we have received.

6. *Leaders must allocate justly all of the benefits and burdens associated with their operations among all of the relevant stakeholders, including customers, employees, investors, creditors, suppliers and the community.*

A common understanding of business firms insists that they are organizations oriented to maximizing the wealth of owners and investors. Relationships with other groups who interact with the organization—customers, employees and so on—are simply instrumental to this end. Therefore, the relationships should be managed as far as possible to increase benefits to owners and to reduce burdens. An objective notion of fairness in distributing benefits and burdens, while it may exclude outright fraud, has no role to play in shaping a firm's interactions with these groups.

The Catholic tradition offers an alternate vision of a business firm. As mentioned above, a business is multi-dimensional. It succeeds as an organization, it becomes a good business, when it performs well in several distinct ways, which we can identify in terms of the groups who participate in the firm's operations. Customers, for example, are well served when they receive a good product or service at a fair price but for their part they must be content with that fair price. Employees deserve fair compensation and decent working conditions but for their part they must work loyally and well for the organization. And in the Catholic view, while owners and investors deserve a fair return on their investments, their claim to this fair return is no more powerful than the claims to fairness of other stakeholders. This is not to elevate other stakeholders to a place of privilege above owners and investors, but rather to recognize that each participant in an enterprise deserves to be treated fairly, and that it is the business leader's responsibility to ensure that fairness in the concrete.

II. The Final Word: An Examination of Conscience

Much about this document is not new, at least in the sense that its principles are deeply embedded in the Catholic social tradition, even if the specific applications

have not been articulated so clearly before. Executives, though, may well find the "Examination of Conscience" offered at the end of the document to be particularly useful. This section was proposed and principally drafted by an experienced executive, not by philosophers and theologians. It invites business leaders to reflect in very practical ways upon their own management style and practice. In years to come, it may well be the best-remembered section of the document.

In sum, this reflection from the Pontifical Council is a new and welcome sort of document from the Church. Less doctrinal than pastoral, it acknowledges for the first time the importance of business and the Christian vocation of the business leader. Those who study it should come away with a renewed sense of the dignity of their work in building up the Kingdom of God and a renewed commitment to overcome the divided life by integrating their faith and their work.

References

- Alford, Helen, OP, and Naughton, Michael (2001). *Managing as If Faith Mattered*. University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Alford, Helen, OP, and Naughton, Michael (eds.) (2006). *Rediscovering Abundance*. University of Notre Dame Press Notre Dame.
- Booth, Philip (ed.) (2007). *Catholic Social Teaching and the Market Economy*. The Institute of Economic Affairs, London.
- Kennedy, Robert G. (2006). *The Good that Business Does*. Acton Institute, Grand Rapids.
- Naughton, Michael and Helen Alford (coords.) (2012) *Vocation of the Business Leader: a Reflection*. Pontifical Council for Justice and Peace (VBL).
- Naughton, Michael and Specht, David (2011). *Leading Wisely in Difficult Times*. Paulist Press, New York.
- Novak, Michael (1996). *Business as a Calling*. Free Press, New York.
- Williams, Oliver F, CSC (ed.) (2003). *Business, Religion and Spirituality*. University of Notre Dame Press, Notre Dame.

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.

Locating Business Ethics within Catholic Social Thought

DANIEL K. FINN

Revista Cultura Económica
Año XXX • N°84
Diciembre 2012: 51-55

The Pontifical Council for Justice and Peace has issued a document on business ethics entitled, *Vocation of the Business Leader: A Reflection*. Running some 14,000 words, it is far more than a reflection. It is an outstanding description of what business leadership should be and embodies a call to conversion for the owners and managers of firms, large and small.

The document arose out of a seminar in February 2011 at the Council that was co-sponsored by the Center for Catholic Studies at the University of St. Thomas, in St. Paul, Minnesota, and the Ecophilos Foundation. It was drafted by a smaller team of business leaders and academics, led by Michael J. Naughton and Sr. Helen Alford O.P. Aimed at business professionals, it sets out to apply Catholic social thought to daily business life, particularly as lived at the highest levels of business enterprise. In this it does many things very well.

It calls business leaders to recognize a calling from God, a true “vocation” to be “collaborators in creation.” (VBL, 5) The goal is only possible if these professionals resist the “fragmentation” that so frequently occurs when people engage in “misplaced devotion,” something likened to the ancient Israelites worshipping the golden calf in the Sinai. This occurs, it is said, when maximizing profits is the sole criterion for a business, when technology is advanced for its own sake, when wealth or influence overrides the common good, or when consequentialist reasoning dominates. (VBL, 11)

The statement helpfully returns repeatedly to a concern for human dignity and

the common good. It rejects individualism and the all-too-frequent pseudo-justification that a manager is simply doing “what works for me.” It similarly rejects arguments that one works only to make an income, that rights are more important than duties, and that no one should be expected to sacrifice for a greater good. (VBL, 24)

It moves toward the larger economic picture in identifying three functions of business, not simply one: producing goods and services, producing jobs, and producing “the economic and social surplus” that businesses “make available to society.” (VBL, 35) The document also cites the contributions that the larger society makes to business, from communication and transportation infrastructure to property rights and the rule of law. It makes clear that business should actually seek out some forms of regulation – to render corruption, the abuse of employees, and destruction of the natural environment illegal. (VBL, 37) In this the document identifies the need for a “better institutional framework” resonant with what Pope John Paul II called “the juridical framework,” though, peculiarly for a Catholic document, it does not use that phrase.

In sum, *Vocation of the Business Leader: A Reflection* is a strong statement of business ethics that presses executives to think beyond the resolution of difficult moral choices that arise in the daily life of the firm. Still, for all its strengths, the document exhibits a number of weaknesses from the perspective of Catholic social thought.

Most obvious is the way the document treats labor issues. There is but one reference

to unions in the document, and this is to list them along with the state and other actors as “indirect employers” to “supplement the company’s efforts” if it is impossible for the firm to pay a just wage. (VBL, 77) There is no explanation of what the phrase “indirect employer” means, something that many readers will wonder about. Pope John Paul II was quite explicit about this.

The concept of indirect employer includes both persons and institutions of various kinds, and also collective labour contracts and the principles of conduct which are laid down by these persons and institutions and which determine the whole socioeconomic system or are its result. (*Laborem exercens*, 17)

The idea is that the indirect employer –governmental rules, collective bargaining agreements, and cultural norms– would form the background for the relationship of the employer and the worker.

The indirect employer substantially determines one or other facet of the labour relationship, thus conditioning the conduct of the direct employer when the latter determines in concrete terms the actual work contract and labour relations. (*Laborem exercens*, 17)

The popes have long recognized that competition with low wage firms might make it impossible for a particular firm to pay a just wage without going bankrupt, but it’s not clear what the document has in mind in identifying a role for labor unions in such a situation. Governments can, and many do, structure wage supplements for low wage workers. Perhaps the authors of the document intend unions to press their government for an expansion of such programs, but they haven’t said so.

Beyond the question of the wage is the neuralgic problem of labor organizing, about which the document is silent. The popes from Leo XIII onward have defended workers’ right to organize as a

way to counteract the greater power that nearly every firm has compared to that of an individual, unorganized worker. Pius XI, for example, warned against the “criminal injustice” of “denying the natural right to form associations to those who needed it most to defend themselves from ill treatment at the hands of the powerful.” (*Quadragesimo anno*, 30) The practical problem, of course, is that the owners of a firm can typically go for long periods without income from the business while most workers are dependent on a paycheck each week. As a result, the typical firm has much more power than its unorganized workers.

While Pope John Paul II does not explicitly say that all workers *should* be organized, he seems to expect that collective bargaining should typify the employer-employee relationships. The influence of unions on the firm is not seen by the pope as an imposition or as a limitation on the freedom of the firm but instead as help (even though most firms might prefer to get on without such assistance).

Yet there is no reference in the document to business leaders expecting, much less encouraging, the organization of workers. The appendix lists a series of self-critical questions as a sort of organizational examination of conscience and the list includes a mention of this issue: “Am I making sure that the company provides safe working conditions, living wages, training, and the opportunity for employees to organize themselves?” (VBL, Appendix) Yet there’s no treatment in the text itself of how business leaders should think about unions or workers’ efforts to organize them.

Clearly there’s a very profitable industry providing “union avoidance” services to business firms, and many Catholic business managers have employed such services in spite of the fact that the Church has endorsed the right of workers to organize themselves. As Pope John Paul II taught,

The modern unions grew up from the struggle of the workers – workers in general but especially the industrial workers – to protect their just rights *vis-a-vis* the entrepreneurs

and the owners of the means of production. Their task is to defend the existential interests of workers in all sectors in which their rights are concerned. The experience of history teaches that organizations of this type are an indispensable element of social life, especially in modern industrialized societies. (*Laborem exercens*, 20)

To its credit, the document does refer to “the right to a just wage” at several points but it does not articulate some of the standard Catholic ways of understanding the relationship between the owners of firms and those who work there. For example, central to Pope John Paul II’s treatment of markets is the notion of the “priority of labor over capital,” articulated in *Laborem exercens*. (12)

In that encyclical, the pope left the meaning of this phrase open to differing interpretations by partisans on the political left and right largely because he employed two definitions of “capital.” On the one hand, he said that capital refers to the machines with which workers work. On the other, it referred to those people who own the physical capital of a firm. In his later encyclical, *Centesimus annus*, the pope clarified what he meant by means of his treatment of the moral justification for private property.

When he came to discuss the ownership of the means of production (the tools, machines, and buildings that make up physical capital) he made clear that this ownership can be legitimate, but only if it fulfills its proper role in the overall economy. Many in the business world identify that role as simply making a profit, or more inclusively in producing and selling useful goods and services. The document *Vocation of the Business Leader: A Reflection* clearly expects more than this, but it remains silent on this, Pope John Paul II’s most challenging position on the obligations of those owning businesses.

Ownership of the means of production, whether in industry or agriculture, is just and legitimate if it serves useful work. It becomes illegitimate, however, when it is not

utilized or when it serves to impede the work of others, in an effort to gain a profit which is not the result of the overall expansion of work and the wealth of society, but rather is the result of curbing them or of illicit exploitation, speculation or the breaking of solidarity among working people. Ownership of this kind has no justification, and represents an abuse in the sight of God and man. (*Centesimus annus*, 43)

The Pope’s argument here is little known even by Catholics, and is misunderstood by many who do know it as if it were an argument for communism or socialism. The document could have provided a real service to the business community by including it.

Pope John Paul II’s assertion that the ownership of capital lacks moral justification if it does not expand employment is based on the ancient understanding, from the Hebrew Scriptures onward in our religious tradition, that God has given the earth to humanity to meet the needs of everyone. This is why the Hebrew Scriptures include a number of economic laws designed to assist the poor (Deut. 24:19-21). If I am harvesting my field of grain, I am forbidden to harvest the corners of the field; I must leave that grain there for the widow, the orphan, and the resident alien, in sum, for the poor of the day. Similarly, when picking my vineyards, I am not allowed to pick them a second time. Late maturing grapes are to be left on the vine for the widow, the orphan, and the resident alien. Ownership of the land bears specific responsibilities for those unable to provide for their own needs.

This tradition extends up through the New Testament and was further developed by the Fathers of the early church. The teaching in that era can be summarized by a rule of thumb: “God gave the world to humanity – and my wealth to me – in order that the needs of all should be met. If I have more than I need and you have less than you need, I am obliged to share from my surplus with you”.

The same insight animates the teachings

on the obligations of the prosperous to the needy in the work of Thomas Aquinas and later medieval scholastics, as well as Luis Molina and the other neo-scholastics of the Salamanca school, all the way up to and including the teachings of the modern popes.

Yet something unique in world history had occurred by the time of Pope Leo XIII: the Industrial Revolution. In the pre-modern world, nearly everyone was a subsistence farmer and the main difficulty for the poor was to have access to land in order to produce a crop to keep the family fed through the year. With the arrival of the Industrial Revolution, however, the vast majority of ordinary people were no longer farmers but instead wage earners who worked for profit-making firms. Ever since the dawn of the industrialized age, the ordinary way for people to have access to the fruits of the earth to meet their needs as God intends is to have a job.

This is the fundamental reason why the popes speak of a right to employment, as Pope John XXIII did in *Pacem in terris* (18). This is shocking to many, and Pope John Paul II himself acknowledges that this right cannot simply be implemented by government taking over the economy to create jobs (*Centesimus annus*, 48). This prudent recognition is well appreciated by the business community in every nation. However, the next step in the argument often is not.

The centrality of employment in God's plan for meeting everyone's needs leads to the insight that there is an obligation of business firms –and thus of the owners of business firms– to provide the needed employment. No firm can be under any obligation to hire any one worker, of course, but firms and owners must recognize that the creation of employment that allow workers to support themselves and their families, is among the most important functions of business and, thus, is among its most fundamental moral justifications. It would have been helpful had the document adverted to this very Catholic insight. It forms a fundamental part of the Catholic world view on economic life.

Even more broadly, the document does not inquire about the conditions under which business leaders are morally justified in advancing their self-interest –or under

which the firm itself can morally seek to make a profit. Defenders of markets often point to the firm's incentive to treat customers well, but they tend to ignore other incentives that often lead many firms to be far harsher with employees, suppliers, and the communities in which they operate. As I have argued elsewhere (Finn, 2006), implicit in anyone's assessment of the justice or injustice of markets are judgments on four sets of issues, four elements in what we might call the "moral ecology" of markets. Official Catholic social teaching has addressed all four.

The first of those four has already been mentioned, the proper structuring of markets by government, what Pope John Paul II called the juridical framework. The second is the provision of essential goods and services, particularly to those who are unable to provide them for themselves. Central to this discussion is assistance to the unemployed. The third is the morality of individuals and organizations, and this is where business ethics fits in as an essential element the broader economic ethics of Catholic thought. The fourth is a vibrant civil society, where firms recognize their role along with many other organizations, many of which are not-for-profit, but all of which are necessary for a well-functioning society. Pope John Paul II has referred to this interplay of civil society organizations as the "subjectivity" of society itself, the way society "thinks through" its problems and sustains life. (*Centesimus annus*, 13)

If all four are structured as they ought to be, then the assertion of self-interest in markets has a (conditional) moral approbation. We can be reasonably sure that the worst abuses will be prevented and care will be taken for those unable to meet their own needs.

One final issue that should have merited some treatment in the document is lobbying: the ubiquitous practice of firms in expending resources to persuade legislators –whether municipal, regional, or national– to pass laws more favorable to business. Most business leaders think of lobbying as a simple expression of their self-interest, parallel to the exertion of self-interest that can be moral in a just market. But there is

a great difference here, as lobbying aims to change the “rules of the game”, while market activities occur within the game.

A football team is fully justified in doing its utmost to win, as long as it does this within the rules. But this does not mean it would be moral for a small group of football clubs to press for a change in the rules governing football that would favor only that subgroup of all teams. When deciding on the rules, the common good must be the aim. This is corroborated by the widespread practice of lobbyists to justify their proposals by appeals to the greater good, even when those appeals are insincere. The point here, of course, is that the assertion of self-interest in the market is justified morally if it occurs within a system where the four elements of the moral ecology of markets identified above are structured justly. However, that moral endorsement of self-interest *within* the game cannot extend to debates about setting the rules *of* the game. A moral business leader recognizes this important distinction.

In summary, the document *Vocation of the Business Leader: A Reflection* is an outstanding tool for business executives to reflect on their responsibilities from the perspective of Catholic teaching. It does many things very well. At the same time, it exhibits a number

of shortcomings, particularly related to the firm’s obligations to workers and its place with the larger Catholic vision of how economic life is part of human life more generally. One of the most fundamental dimensions of the moral life from the Catholic perspective is properly ordering proximate ends to more fundamental ones, with God as our ultimate end. The fact that *Vocation of the Business Leader: a Reflection* roots business ethics in this broader context is a great service, both to the Church and to business itself.

References

- Finn, Daniel K. (2006). *The Moral Ecology of Markets: Assessing Claims about Markets and Justice*. Cambridge University Press, New York.
- John XXIII. (1963) *Encyclical letter Pacem in terris*.
- John Paul II. (1981) *Encyclical letter Laborem exercens*.
- John Paul II. (1991) *Encyclical letter Centesimus annus*.
- Naughton, Michael and Sr. Helen Alford O.P (coords.) (2012) *Vocation of the Business Leader: A Reflection*. Pontifical Council for Justice and Peace (VBL).
- Pius XI. (1931) *Encyclical letter Quadragesimo anno*.

¿Qué es un líder empresarial cristiano?

ANTONIO ARGANDOÑA

Revista Cultura Económica
Año XXX • Nº84
Diciembre 2012: 56-60

El documento del Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz *La vocación del líder empresarial: una reflexión*, es un aporte muy importante para la comprensión de lo que es un directivo o empresario cristiano, cuál es su misión y cómo debe llevarla a cabo. Está llamado a ser una lectura obligada para los empresarios y directivos, ya sean cristianos o no, porque, en definitiva, el líder cristiano no debe vivir otros valores, aunque sí experimente una exigencia y una motivación superiores y una responsabilidad más amplia (VBL, 1), y disponga de medios más abundantes y eficaces, sobre todo la gracia de Dios que recibe a través de los Sacramentos y de los medios que le ofrece la Iglesia (VBL, 62).

El objeto de este artículo es ofrecer un marco previo a este documento, que pueda ayudar al lector a entender los supuestos antropológicos y éticos de la figura y la tarea del líder empresarial. Primero presentaremos los caracteres de la persona, tal como los recoge la Doctrina Social de la Iglesia, para referirnos luego a lo específicamente cristiano de esa antropología, al cristiano que trabaja y al cristiano que dirige organizaciones, principalmente empresas de negocios.

I. La persona

Aunque la Iglesia no tiene como misión elaborar teorías sociales, “ofrece al mundo «lo que posee como propio: una visión global del hombre y de la humanidad»” (*Caritas in Veritate*, 18). Ese hombre, que es el centro de la enseñanza de la Iglesia, se caracteriza, entre otros, por los siguientes trazos:

- Es un ser creado por Dios, a su imagen y semejanza. No se ha dado a sí mismo el ser, ni el fin de su vida, ni los criterios morales que la orientan. Dios tiene un proyecto para cada hombre que constituye su vocación (VBL, 31), y el hombre halla su bien cuando la encuentra y la asume.
- Unidad de cuerpo y alma, con una dimensión material y otra espiritual, con racionalidad no solo instrumental, sino también directiva, y con voluntad.
- Es un ser “único e irreplicable, existe como un «yo» capaz de autocomprenderse, autopoerse y autodeterminarse” (*Compendio de Doctrina Social de la Iglesia*, 131); inteligente y libre, con libertad finalizada; creativo y responsable, con una dignidad inherente, no donada ni ganada; “es un *quién* no un *qué*; un *alguien*, no un *algo*” (VBL, 30).
- “No es un átomo perdido en un universo casual” (*Caritas in Veritate*, 29). Creado por amor, “vive la sorprendente experiencia del don” (*Caritas in Veritate*, 34) y está hecho para el don: tiene la capacidad de darse a los otros, y ahí encuentra su plenitud.
- Es sociable y relacional, abierto al mundo, a los demás y a Dios. Su sociabilidad se debe no tanto a sus limitaciones como a sus capacidades: necesita a los demás, pero se realiza cuando se relaciona con ellos (VBL, 32).
- Tiene una capacidad, limitada pero real, de buscar y encontrar la verdad y el bien (VBL, 32), y de conseguir un florecimiento siempre mayor en esta vida (VBL, 33). Puede percibir, entender, juzgar y decidir,

aunque con fallos. “Se desarrolla cuando crece espiritualmente, cuando su alma se conoce a sí misma y la verdad que Dios ha impreso germinalmente en ella, cuando dialoga consigo mismo y con su Creador” (*Caritas in Veritate*, 76).

- Está llamado al encuentro con Dios y a “compartir su vida con Dios por toda la eternidad” (*VBL*, 33), pero empezando ya en esta vida.
- Herido por el pecado, a menudo hace lo que no debería hacer y deja de hacer lo que debería hacer. Esto significa que aquella capacidad para desarrollarse y alcanzar su plenitud como persona depende de él, pero no solo de él: necesita de la ayuda de Dios, de la gracia.
- “La ley fundamental de la perfección humana y, por tanto, de la transformación del mundo, es el mandamiento nuevo del amor” (*Gaudium et spes*, 38).

Estos caracteres, y otros que omitimos en aras a la brevedad, son comunes a lo que algunas teorías filosóficas explican. La persona que definen no queda por debajo de lo que aceptan las ciencias humanas, pero la supera en muchos aspectos, principalmente en su dimensión espiritual, su vocación a la trascendencia y al amor de Dios, su dignidad y su sociabilidad, fundada en el amor. En otras palabras: las capacidades del líder cristiano no están recortadas, sino que se proyectan sobre una figura humana de indudable grandeza.

II. El cristiano

Si ha sido creada a imagen y semejanza de Dios, que es infinitamente sabio y omnipotente, cada persona reflejará solo parcialmente esas perfecciones, en mayor o menor grado. Hay, pues, muchas maneras de ser cristiano, aunque todas ellas tienen algunos trazos en común, que resumimos aquí.

El cristiano sabe algo sobre Dios: que existe, que ha creado el mundo y le ha creado a él, que tiene sus propios designios sobre cada persona y sobre el mundo, y que no se desentiende de esas realidades. Ese conocimiento se basa en la razón y, sobre todo, en la fe, que es un don de Dios, pero también

un “acto auténticamente humano [que] no es contrario a la libertad ni a la inteligencia del hombre” (*Catecismo de la Iglesia Católica*, 154).

Esta fe en Dios lleva a una adhesión a Él: a una Persona, no a una idea, a una teoría o a una ética (*VBL*, 28). El cristiano cuenta con la acción de Dios: los medios naturales, incluyendo las capacidades y las limitaciones humanas, no son lo decisivo. Esta adhesión es posible porque Dios ha tomado la iniciativa en Jesucristo: “creer en Dios es inseparablemente creer en aquel que Él ha enviado” (*Catecismo de la Iglesia Católica*, 151).

El cristiano es, pues, una persona que “se ha encontrado”, o mejor, que “se encuentra” cada día con Jesús. “No se comienza a ser cristiano por una decisión ética o una gran idea, sino por el encuentro con un acontecimiento, con una Persona, que da un nuevo horizonte a la vida” (*Deus caritas est*, 1). No es un encuentro físico, pero tampoco es una imaginación o un sueño. El cristiano encuentra a Cristo cuando comprende, por la fe, que Dios existe, que está presente en la vida del cristiano y que actúa en él. Y en esa revelación Dios “manifiesta plenamente el hombre al propio hombre y le descubre la grandeza de su vocación” (*Gaudium et spes*, 22): que ha sido “llamado a participar, por el conocimiento y el amor, en la vida de Dios” (*Catecismo de la Iglesia Católica*, 356), como hijo adoptivo suyo.

El cristiano “reproduce”, pues, la vida de Cristo; sus obras son ahora, de algún modo, obras de Dios. Esto no quiere decir que sea capaz de hacer cosas humanamente extraordinarias, sino que su existencia no está limitada a su propio orden de perfección. Y, sin embargo, esta “invasión” de Dios respeta la libertad del hombre. El cristiano, pues, debe esforzarse por vivir de un modo coherente con la vida de Cristo, que ahora actúa en él (*VBL*, 28). Y su meta es la excelencia, la santidad, porque “todos los fieles, de cualquier estado o régimen de vida, son llamados a la plenitud de la vida cristiana y a la perfección de la caridad” (*Lumen gentium*, 40).

Ser cristiano implica, pues, observar una ética, un conjunto de prácticas o mandamientos, y vivir unas virtudes. Pero eso no basta para definir al cristiano, porque muchos no

cristianos se comportan también de esa manera. “La vocación primera del cristiano es la de seguir a Jesús” (*Catecismo de la Iglesia Católica*, 2253), comportarse según el modo propio de un hijo de Dios. Y esto se consigue mediante el amor, respondiendo a la iniciativa de Dios, que “nos amó primero” (1 Jn 4, 19), y que al amar al hombre, “lo ha llamado también al amor, vocación fundamental e innata de todo ser humano” (*Catecismo de la Iglesia Católica*, 1604), con dos dimensiones: “amarás al Señor tu Dios” y “amarás a tu prójimo como a ti mismo” (Mt 22, 37.40).

El encuentro del cristiano con Cristo no es un encuentro intelectual, fruto del estudio, de la reflexión personal o de una iluminación exterior. El hombre es un ser social, que recibe la vida mediante otras personas, aprende de ellas y se desarrolla con ellas. La fe y la práctica cristiana le llegan del mismo modo: mediante la pertenencia a la Iglesia. “Nadie puede creer solo, como nadie puede vivir solo. Nadie se ha dado la fe a sí mismo, como nadie se ha dado la vida a sí mismo” (*Catecismo de la Iglesia Católica*, 166). En consecuencia, “la fe tiene implicaciones sociales, no es solo una realidad privada” (*VBL*, 64).

III. El cristiano que trabaja

El hombre, “en cuanto «imagen de Dios» es una persona, es decir, un sujeto capaz de actuar de modo programado y racional, capaz de decidir autónomamente, que tiende a la realización de sí mismo. Como persona, pues, el hombre está sujeto al trabajo” (*Laborem exercens*, 6). Los planes de Dios sobre el hombre, al llamarle a una relación de amistad con él, incluyen el trabajo (*VBL*, 7).

Gracias al trabajo, el hombre consigue lo necesario para su vida; consigue también conocimientos, capacidades, actitudes y valores que le perfeccionan, porque “el valor primordial del trabajo pertenece al hombre mismo, que es su autor y su destinatario” (*Catecismo de la Iglesia Católica*, 2428), y logra, finalmente, otros resultados que se proyectan en los demás hombres: la satisfacción de sus necesidades, la contribución al bienestar de la sociedad, el desarrollo de los conoci-

mientos y capacidades de otros, etc. El trabajo es, pues, algo “positivo y creativo, educativo y meritorio” (*Laborem exercens*, 11).

Todo esto, lo mismo que el derecho y el deber de trabajar, se exige a todo hombre. Pero el cristiano conoce por la fe que Dios le ha hecho la donación del mundo, con el encargo de dominarlo mediante el trabajo (Gen 2, 15), de modo que este entra así a formar parte de su vocación (*VBL*, 5). Y en el trabajo tiene lugar también su encuentro con Cristo, que vino al mundo para redimirlo también mediante el trabajo. El trabajo lleva a la persona humana a participar en la creación y en la redención (*VBL*, 5).

Como los demás hombres y mujeres, el cristiano toma sus decisiones sobre el ámbito y el contenido de su trabajo en función de sus preferencias, capacidades, historia y entorno. Todas esas situaciones son, en principio, buenas; el mal no es definitorio del mundo. Y como toda persona honrada, el cristiano excluirá aquellas actividades y decisiones que sean inmorales, esto es, que puedan degradarle como persona. Y esto no es tampoco algo específicamente cristiano, porque los criterios morales no tienen por qué ser distintos para una persona con fe.

Pero esto no significa que, a la hora de actuar, ser creyente sea irrelevante. El cristiano, por el hecho de serlo, no ve reducidos sus conocimientos y capacidades; el trabajo no garantiza el éxito humano del creyente, pero tampoco lo dificulta (*VBL*, 12). Por supuesto, no podrá utilizar medios inmorales, como ya dijimos, pero esto no es una restricción, sino una fortaleza, si se trata de conseguir no un resultado externo, sino el desarrollo humano integral de la persona y el bien de los demás.

El cristiano tendrá también las mismas motivaciones que el no cristiano, como la consecución de ingresos, la satisfacción por la tarea realizada, el aprendizaje de nuevas capacidades y el servicio a los demás. Pero si el trabajo tiene también un sentido sobrenatural, esto proporciona al cristiano motivos adicionales para llevarlo a cabo, porque “el mensaje cristiano no aparta a los hombres de la edificación del mundo ni los lleva a despreocuparse del bien ajeno, sino que, al contrario, les impone como deber el hacerlo” (*Gaudium et spes*, 34).

Y aún hay más. El cristiano, que no tiene ventaja a la hora del conocimiento natural, sabe “algo más” en el plano sobrenatural: si el mundo es obra de Dios, si hay una realidad escatológica más allá de este mundo, si Dios no se desentiende del mundo y actúa en él a través del trabajo de sus hijos,... entonces la realidad es “algo más” de lo que es capaz de ver alguien que no tenga fe. “El Reino de Dios, presente en el mundo sin ser del mundo, ilumina el orden de la sociedad humana; así se perciben mejor las exigencias de una sociedad digna del hombre [y] se corrigen las desviaciones” (*Centesimus annus*, 25).

El buen cristiano, que no separa las exigencias de la fe y del trabajo (*VBL*, 10), usará esa iluminación para tomar mejores decisiones, no técnicas, pero sí morales. El listado de deberes éticos que se imponga puede ser el mismo que el de un no creyente, pero uno y otro formularán juicios distintos sobre la posibilidad práctica de cumplir esos deberes. La diferencia no radicará en la identificación de lo que es bueno, sino en el juicio práctico sobre si ese bien es realizable. Y aquí la diferencia entre ambos será decisiva. Por ejemplo, ambos tratarán de superar las inevitables limitaciones para corresponder plenamente a las exigencias de lo humano, pero el creyente reconocerá también que para esa perfección humana necesita la conversión personal, la misericordia de Dios, su perdón y su gracia auxiliante –y que el sufrir injusticia, hambre pobreza, persecución o humillación no se opone a la verdadera realización humana, algo que no es en modo alguno evidente sin el auxilio de la fe.

IV. El líder empresarial cristiano

Juan Pablo II dedicó palabras elogiosas al líder empresarial:

(...) quien produce una cosa lo hace generalmente (...) para que otros puedan disfrutar de la misma (...) Precisamente la capacidad de conocer oportunamente las necesidades de los demás hombres y el conjunto de los factores productivos más

apropiados para satisfacerlas es otra fuente importante de riqueza (...) Organizar ese esfuerzo productivo, programar su duración en el tiempo, procurar que corresponda de manera positiva a las necesidades que debe satisfacer, asumiendo los riesgos necesarios: todo esto es también una fuente de riqueza en la sociedad actual. Así se hace cada vez más evidente y determinante el papel del trabajo humano disciplinado y creativo, y el de las capacidades de iniciativa y de espíritu emprendedor, como parte esencial del mismo trabajo (...) Es su trabajo disciplinado, en solidaria colaboración, el que permite la creación de comunidades de trabajo cada vez más amplias y seguras para llevar a cabo la transformación del ambiente natural y la del mismo ambiente humano” (*Centesimus annus*, 32).

Ahora bien, el trabajo del líder empresarial tiene también una dimensión nueva para el cristiano, porque su objetivo supera la mera satisfacción de necesidades y la creación de riqueza. En efecto, su iniciativa “es particularmente necesaria cuando se trata de descubrir o de idear los medios para que las exigencias de la doctrina y de la vida cristianas impregnen las realidades sociales, políticas y económicas” (*Catecismo de la Iglesia Católica*, 899). Y, además, proporciona motivaciones adicionales para trabajar mucho y bien, porque “la conciencia de que a través del trabajo el hombre participa en la obra de la creación, constituye el móvil más profundo para emprenderlo” (*Laborem exercens*, 25).

En resumen, del líder empresarial cristiano se espera que haga lo que todo empresario debe hacer, con los mismos medios humanos. En cuanto cristiano, no tiene ninguna restricción adicional en su trabajo; si algo le está prohibido, no es por su condición de cristiano, sino por ser persona, porque una conducta inmoral le degradaría. En todo caso, su religión le ayuda a entender el por qué de esas restricciones, y le facilita medios espirituales y ascéticos para comportarse como debe.

Pero el líder cristiano sabe que está metido en un “negocio” que va más allá del beneficio, la eficiencia y la promoción humana. Es el “negocio” de Dios, que le ha encargado continuar la tarea de la creación y de la redención, desde la empresa, un lugar privilegiado para promover el progreso material, humano y espiritual de las personas y de los pueblos. Esto le da una visión nueva, más amplia, de su tarea, tal como la presenta el documento *La vocación del líder empresarial: una reflexión*.

Referencias bibliográficas

Benedicto XVI. (2005) *Carta encíclica Deus caritas est*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.

Benedicto XVI (2009). *Carta encíclica Caritas in veritate*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.

Catecismo de la Iglesia Católica (1992). Libreria Editrice Vaticana, Roma.

Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz (2005) *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. Planeta, Madrid.

Juan Pablo II. (1981) *Carta encíclica Laborem exercens*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.

Juan Pablo II. (1991) *Carta encíclica Centesimus annus*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.

Naughton, Michael; Alford, Helen (coords.) (2012) *Vocation of the Business Leader: a Reflection*. Pontifical Council for Justice and Peace (VBL).

Pablo VI. (1964) *Carta encíclica Lumen gentium*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.

Pablo VI. (1965) *Carta encíclica Gaudium et spes*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.

Seminario Abierto 2012

El fracaso del liderazgo empresarial

Revista Cultura Económica

Año XXX • N°84

Diciembre 2012: 61-62

El 24 de octubre de 2012 se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la UCA, el debate sobre el tema “El fracaso del Liderazgo Empresarial” en el marco del Seminario Abierto “Las Caras de la Crisis Global” organizado por el Centro de Estudios en Economía y Cultura. Los expositores fueron en esta ocasión, Silvia Bertani y Alfredo Confalonieri. El encuentro se centró en el análisis de las fallas en la enseñanza de los futuros líderes empresariales. Se analizaron las situaciones de diferentes universidades sobre la base del libro *Rethinking the MBA – Business Education at a Crossroads* de Srikant M. Datar, David A. Garvin y Patrick G. Cullen. Asimismo, se consideraron algunas ideas del documento pontificio *La vocación del líder empresarial: una reflexión*. El debate, cuyos temas centrales reproducimos a continuación, tuvo como objeto observar y analizar las falencias de la gestión empresarial y sus consecuencias en la crisis financiera.

El punto de partida: el film *Inside job* o Dinero sucio (Ferguson, 2010)

El debate comenzó con la proyección de distintos fragmentos del *film* documental *Inside Job* (Dinero sucio, 2010) de Charles Ferguson, en especial aquellos relacionados con la situación actual del *management*. En dichos fragmentos se pudieron ver los testimonios de varios empresarios y profesores universitarios entrevistados para el documental, quienes no parecían reconocer su cuota de responsabilidad en la generación de la crisis, y la existencia de un conflicto de intereses en sus acciones.

***Rethinking the MBA*: la educación financiera ante una encrucijada**

El libro de la Universidad de Harvard, *Rethinking the MBA – Business Education at a Crossroads* plantea el problema de la responsabilidad de las escuelas de negocios en la crisis financiera. El mismo contiene los resultados de una investigación llevada a cabo durante 2007 y 2008 en las Escuelas de Negocios de Chicago, INSEAD (The Business School for the World), el Centro para el Liderazgo Creativo (CCL), Harvard, Yale y Stanford, que incluye encuestas realizadas a diferentes ejecutivos de empresas y firmas de consultoría. Entre los hallazgos más importantes se destacan los siguientes:

- Se ve una falta de preparación de los MBAs desde el punto de vista ético.
- El método de enseñanza se reduce a la formación de “tecnócratas”.
- Existe una creciente brecha entre la teoría y la práctica.

Los autores recomiendan, por lo tanto:

- Incorporar a los programas: ética, responsabilidad social corporativa, medioambiente, liderazgo y gestión de riesgos.
- Comprensión de los modelos, sus limitaciones y su mejor aplicación en la práctica.
- Reflexionar sobre el propósito y los valores de la empresa y de sus líderes, ya que la percepción social sobre ellos ha cambiado.

Inclusión del juramento en Harvard

La Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Harvard propuso a sus graduados adoptar un juramento en el cual se comprometen voluntariamente a desarrollar su profesión “de manera responsable y ética”. Juran servir al bien común uniendo personas y recursos para lograr un aumento del valor otorgado a la sociedad por la empresa a largo plazo. Asimismo, juran reconocer las consecuencias de sus acciones dentro de la empresa y los efectos que podrían causar fuera de ella, siendo concientes de que la toma de decisiones es un proceso complejo.

El hecho de que exista este juramento lleva a la reflexión acerca del valor trascendental que tiene la profesión de “administrador”, y las realidades que a diario se presentan.

El documento pontificio *La vocación del líder empresarial: una reflexión*

Durante el debate, se analizaron los factores complejos que según el documento pontificio influyen en los negocios, que presentan enormes ventajas, pero también grandes desafíos, tales como la globalización, la tecnología de las comunicaciones, la *financierización* de los negocios y los cambios culturales. Se concluyó que el objetivo de servir al bien común a menudo se pierde porque: “Los líderes empresariales se centran cada vez más en la maximización de la riqueza; los empleados, en desarrollar actitudes para defender sus derechos y los consumidores demandan satisfacción inmediata a los precios más bajos posibles” (VBL, 4). Entonces, los valores se transforman en relativos y los derechos se tornan más importantes que las obligaciones.

El documento pontificio enfatiza así la importancia de la dimensión ética del *management*: “En las empresas, sin principios rectores y liderazgo virtuosos: la conveniencia puede superar a la justicia, el poder corrompe la sabiduría, los instrumentos técnicos se separan de la dignidad humana, el interés personal margina al bien común” (VBL, 32). Estas palabras están en estrecha consonancia con aquellas del Papa Benedicto XVI: “Sin el saber, el hacer es ciego, y el saber es estéril sin el amor” (CIV, 30).

Preguntas que surgen de la interrelación entre los dos textos

- ¿Son contradictorios el éxito en los negocios y la contribución al bien común?
- ¿El objetivo central es lograr el bienestar (“estar bien”) como expresa el Juramento de Harvard o se trata más bien del respeto hacia la dignidad de la persona humana, como expresa el documento pontificio?
- ¿Basta el desarrollo de conocimientos y habilidades? ¿Cómo podrían contribuir las Escuelas de Negocios en la formación de líderes íntegros?

Reflexiones finales

- Se enfatizó la recomendación del documento pontificio de ver los desafíos y oportunidades en el mundo de los negocios; juzgar, es decir, decidir teniendo en cuenta el respeto a la dignidad humana y la contribución al bien común y actuar sin llevar una vida dividida entre la fe que se profesa y la vida cotidiana, integrando los principios de la ética social para fomentar el desarrollo integral de todos los stakeholders.
- Las Universidades tienen un rol fundamental en la formación de los líderes (incluyendo los que trabajan en la función pública y en los organismos de control) porque deben prepararlos para que puedan discernir con claridad cada vez que toman decisiones, y que las mismas no se limiten a evaluar aspectos de orden técnico.

La vocación del líder de negocios: una reflexión

SELECCIÓN DE TEXTOS DEL DOCUMENTO DEL CONSEJO
PONTIFICIO PARA LA JUSTICIA Y LA PAZ (2012)

Revista Cultura Económica
Año XXX • N°84
Diciembre 2012: 63-67

Prólogo

Desde el 24 al 26 de febrero de 2011 se desarrolló un seminario titulado “*Caritas in Veritate: la lógica del Don y el significado del Negocio*” en el Consejo Pontificio de Justicia y Paz (PCJP), en colaboración con el *Instituto de Pensamiento Social Católico John A. Ryan* del Centro de Estudios Católicos de la Universidad St. Thomas y la Fundación *Ecophilos*. El Seminario prosiguió a la Conferencia realizada en Octubre de 2010 “*Caritas in Veritate y EE.UU.*”, que el PCJP realizó junto con el *Instituto de Estudios Católicos Avanzados* de Los Angeles y continuó sus estudios de organizaciones empresariales a la luz de la encíclica social *Caritas in Veritate* del Papa Benedicto XVI. La firme convicción de la Iglesia subyacente a ambas reuniones es que cada Cristiano es llamado a practicar la caridad de manera acorde a su vocación y en función del grado de influencia que ejerce en la *polis* (CIV,7).

Hombres y mujeres de negocios, profesores universitarios y expertos en la materia han contribuido con *Caritas in Veritate: La lógica del Don y el significado del Negocio* en forma innovadora. Sus discusiones centradas en un cantidad de textos, previamente preparados y editados, facilitaron el debate que tuvo lugar durante el seminario de tres días en el Consejo Pontificio de Justicia y Paz. (PCJP).

Los días de trabajo fueron intensos y provechosos. De hecho, se resolvió escribir una especie de *vademecum* para hombres y mujeres de negocios, un instructivo a ser utilizado por profesores en momentos de formación y para la instrucción en escuelas y universidades. De esta forma las reflexiones contenidas en este documento, *La vocación del Líder empresarial: una reflexión*, han visto la luz. El documento intenta ser una guía educativa que habla de la “vocación” de hombres y mujeres de negocios que actúan en amplias y variadas instituciones empresariales: cooperativas, corporaciones multinacionales, empresas familiares, empresas sociales, empresas con o sin fines de lucro, etc.; y de los desafíos y oportunidades que el mundo de negocios les ofrece en un contexto de intensas comunicaciones tecnológicas, prácticas financieras corto-placistas y profundos cambios culturales.

Los líderes empresariales están llamados a enfrentar el mundo contemporáneo económico y financiero a la luz de los principios de la *dignidad humana* y del *bien común*. Estas reflexiones ofrecen a los líderes empresariales, a los miembros de sus instituciones y a distintos accionistas un set de *principios prácticos* que pueden guiarlos en su servicio del bien común. Entre estos fundamentos, recordamos el principio de *atender las necesidades del mundo* con bienes que sean *realmente buenos y verdaderamente sirvan* sin olvidar, en un espíritu de solidaridad, las necesidades de los pobres

y de los vulnerables; el principio de *organizar el trabajo dentro de las empresas* en forma que se *respete la dignidad humana*; el principio de subsidiariedad, que promueve un espíritu de iniciativa e incrementa la competencia de los empleados –considerados “co-empresarios”; y finalmente, el principio de la *creación sostenible de riqueza* y su *justa distribución* entre los diferentes depositarios.

En estos tiempos difíciles para la economía mundial, en los que muchos hombres y mujeres de negocios sufrieron las consecuencias de crisis que redujeron profundamente las ganancias de sus empresas, pusieron en riesgo su supervivencia y amenazaron muchos puestos de trabajo, la Iglesia no renuncia a la esperanza de que los líderes empresariales cristianos podrán, a pesar de este presente *oscuro*, restituir la confianza, inspirar esperanza, y mantener encendida la luz de la fe que alimenta la diaria búsqueda del bien. Ciertamente, vale la pena recordar que la fe cristiana no es la única luz que aviva en el corazón del creyente, sino también la fuerza propulsora en la historia de la humanidad.

Cardenal Peter K.A. Turkson
Obispo Mario Toso

Sumario Ejecutivo

Cuando las empresas y las economías de mercado funcionan adecuadamente y se centran en servir al bien común, contribuyen en gran medida al bienestar material e incluso espiritual de la sociedad. Experiencias recientes, sin embargo, han demostrado también el perjuicio causado por las fallas de las empresas y los mercados. Los desarrollos transformadores de nuestra era –globalización, tecnologías de la comunicación y financialización– generan problemas al igual que beneficios: desigualdad, trastornos económicos, sobrecarga de información, inestabilidad financiera y muchas otras presiones que se alejan del servicio al bien común. Los líderes empresariales que están guiados por los principios ético-sociales, que viven a través de las virtudes e iluminados para los Cristianos por el Evangelio, pueden, no obstante, tener éxito y contribuir al bien común.

Los obstáculos para servir al bien común se presentan de diferentes formas –ausencia del estado de derecho, corrupción, tendencias hacia la codicia, mala administración de los recursos– pero lo más significativo para un líder empresarial a nivel personal, es el hecho de llevar una vida “dividida”. Esta separación entre la fe y la práctica diaria de los negocios puede llevar a desequilibrios y a una devoción fuera de lugar hacia el éxito mundano. El camino alternativo de un “liderazgo servicial” basado en la fe proporciona a los líderes empresariales una perspectiva más amplia y ayuda a equilibrar las demandas del mundo de los negocios con los principios éticos sociales, iluminados para los Cristianos por el Evangelio. Esto es explorado a través de tres estamentos: *ver, juzgar y actuar*, aunque es evidente que estos tres aspectos están profundamente interconectados.

VER los desafíos y oportunidades en el mundo de los negocios es complicado por factores tanto buenos como malos, incluyendo los cuatro principales “signos de los tiempos” que impactan en los negocios. La *globalización* trajo eficiencia y extraordinarias nuevas oportunidades para las empresas, pero las desventajas incluyen grandes inequidades, trastornos económicos, homogeneidad cultural y la inhabilidad de los gobiernos para regular apropiadamente el flujo de capitales. Las *tecnologías de la comunicación* han permitido conectividad, nuevas soluciones y productos, y costos más bajos, pero la nueva velocidad también trae sobrecarga de información y toma

de decisiones precipitadas. La *financiarización* de los negocios a nivel mundial ha intensificado la tendencia a “*commoditizar*” los objetivos del trabajo y hacer hincapié en la maximización de la riqueza y en las ganancias de corto-plazo a expensas del trabajo en pos del bien común. Los grandes *cambios culturales* de nuestra época han llevado al incremento del individualismo, mayores rupturas familiares y preocupaciones utilitaristas egoístas y sobre lo “qué es bueno para mí”. Como resultado podemos tener más bienes privados pero se carece de forma significativa de bienes comunes. Los líderes empresariales se centran cada vez más en la maximización de la riqueza; los empleados desarrollan actitudes para defender sus derechos y los consumidores demandan satisfacción inmediata al precio más bajo posible. Como los valores se han vuelto relativos y los derechos, más importantes que los deberes, el objetivo de servir al bien común a menudo se pierde.

JUZGAR: Las buenas decisiones empresariales son aquellas enraizadas en los principios de nivel fundamental, tales como el respeto a la dignidad humana y el servicio al bien común, y una visión de la empresa como una comunidad de personas. Los principios a nivel práctico mantienen al líder empresarial enfocado en: producir bienes y servicios que satisfagan necesidades humanas genuinas asumiendo la responsabilidad de los costos sociales y ambientales de la producción, de la cadena de suministro y de la cadena de distribución (sirviendo al bien común y pendientes de las oportunidades para servir a los pobres); organizar el trabajo en forma productiva y significativa, reconociendo la *dignidad humana* de los trabajadores y sus derechos y deberes para crecer en sus trabajos (“el trabajo es para hombre” antes que “el hombre es para el trabajo”) y estructurar los lugares de trabajo con la *subsidiariedad* que diseña, prepara y confía a sus empleados para que hagan su mejor trabajo; y utilizar los recursos sabiamente para crear tanto ganancias como bienestar, para producir riqueza sostenible y distribuirla *en forma justa* (un justo salario para los empleados, justos precios para los consumidores y proveedores, justos impuestos para la comunidad y un justo retorno para los propietarios).

ACTUAR: Los líderes empresariales pueden poner en práctica su aspiración cuando siguen su vocación, motivados por mucho más que el éxito financiero. Cuando ellos integran los dones de la vida espiritual, las virtudes de los principios ético-sociales en su vida y en su trabajo, pueden superar la vida escindida, y recibir la gracia para fomentar el desarrollo integral de todos los accionistas empresariales. La Iglesia llama a los líderes de negocios a *recibir* –que con humildad reconozcan lo que Dios ha hecho por él o por ella– y a *dar* –entrar en comunión con otros para hacer del mundo un lugar mejor. La *sabiduría práctica* informa su acercamiento a los negocios y fortalece al líder empresarial para responder a los desafíos del mundo no con miedo o cinismo, sino con las virtudes de la fe, la esperanza y el amor. Este documento apunta a alentar e inspirar a los líderes de negocios y accionistas a *ver* los desafíos y oportunidades en sus trabajos, a *juzgarlos* de acuerdo con los principios de la ética social, iluminados para los Cristianos por el Evangelio; y *actuar* como líderes que sirven a Dios.

Apéndice

Un examen de conciencia para el líder empresarial

- ¿Veo el trabajo como un regalo de Dios?
- ¿Es mi trabajo como “co-creador”, una verdadera participación en el acto original creador de Dios?
- ¿Promuevo una cultura de vida a través de mi trabajo?

- ¿He estado viviendo una vida dividida, separando los principios evangélicos de mi trabajo?
- ¿Estoy recibiendo los sacramentos con regularidad y con atención a la forma en que ellos apoyan y mantienen mis prácticas empresariales?
- ¿Estoy leyendo las Escrituras y orando con la voluntad de evitar caer en una vida dividida?
- ¿Estoy compartiendo mi camino espiritual con otros empresarios cristianos practicantes (mis compañeros)?
- ¿Estoy tratando de nutrir mi vida de negocios aprendiendo más acerca de la enseñanza social de la Iglesia?
- ¿Creo que considerar con seriedad la dignidad de la persona durante la toma de decisiones empresariales promoverá el desarrollo humano integral al tiempo que hará la empresa más eficiente, más ágil y más rentable?

Satisfacer las necesidades del mundo

- ¿Veo las responsabilidades de mi empresa extendiéndose hacia todos los participantes que contribuyan a su vida, y no simplemente a los intereses de los propietarios?
- ¿Estoy creando riqueza, o estoy involucrándome en comportamientos de búsqueda de ganancias?
- ¿Estoy participando de prácticas anticompetitivas?
- ¿Está mi empresa haciendo todos los esfuerzos razonables para asumir la responsabilidad de las consecuencias adicionales y no deseadas de sus actividades (tales como daños ambientales u otros efectos negativos sobre proveedores, comunidades locales e incluso competidores)?
- ¿Reconozco la importancia de “empleadores indirectos” fuertes y vivaces con el fin de garantizar los niveles adecuados de protección al trabajo y el diálogo con la comunidad?
- ¿Soy sensible al hecho de que si las decisiones de las empresas no están profundamente basadas en la dignidad de la persona humana, serán propensas a crear modelos instrumentales y utilitarios que fallan al promover el desarrollo humano integral en los negocios?
- ¿Evalúo periódicamente el grado en que mi empresa ofrece productos o servicios que respondan a necesidades humanas genuinas y que promuevan el consumo responsable?

Organizar el trabajo bueno y productivo

- ¿Proveo condiciones de trabajo que permitan a mis empleados poseer una adecuada autonomía en cada nivel? En otras palabras, ¿estoy organizando los recursos humanos teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad en la gestión de la empresa?
- ¿Estoy asumiendo el riesgo de las decisiones de nivel inferior para asegurar que esta autonomía es genuina?
- ¿Los puestos de trabajo y las responsabilidades en mi compañía se han diseñado para aprovechar los talentos y habilidades de quienes realizan los trabajos?
- Los empleados ¿han sido seleccionados y entrenados para ser capaces de cumplir plenamente con sus responsabilidades?
- Las responsabilidades y su alcance ¿han sido claramente definidas?
- ¿Estoy comprobando que la compañía ofrece condiciones seguras para trabajar, salarios dignos, capacitación y oportunidad para que los empleados se organicen?
- ¿He incorporado un conjunto de valores ampliamente definidos y los he integra-

do en mi proceso de medición del desempeño? ¿Soy honesto con mis empleados acerca de su desempeño?

- En todos los países en los que está involucrada mi empresa, ¿se está honrando la dignidad de aquellos indirectamente empleados y se contribuye al desarrollo de las comunidades en las que tienen lugar las operaciones? (¿Sigo los mismos estándares de moralidad en todas las ubicaciones geográficas?)
- ¿Coloco la dignidad de todos los trabajadores por encima de los márgenes de ganancia?

Creación sostenible de riqueza y justa distribución

- Como líder de negocios, ¿estoy buscando la forma de entregar retornos justos a los accionistas, salarios justos a los empleados, precios justos a los clientes y proveedores, e impuestos justos para las comunidades locales?
- Mi empresa ¿honra a todas sus obligaciones fiduciarias con los accionistas y con las comunidades locales presentando información financiera periódica y veraz?
- En previsión de posibles dificultades económicas, mi empresa ¿está preocupada porque los empleados mantengan su empleabilidad mediante una formación adecuada y variada en sus experiencias de trabajo?
- Cuando las dificultades económicas exigen despidos, mi empresa ¿da notificaciones adecuadamente, realiza tutorías de transición al empleado, y abona la indemnización por despido?
- Mi empresa ¿hace todo lo posible para reducir o eliminar el desperdicio en sus operaciones, y en general cumple con su responsabilidad con el medio ambiente natural?

En resumen

- **Como líder de negocios cristiano, ¿promuevo la dignidad humana y el logro del bien común dentro de mi esfera de influencia?**
- **¿Apoyo la cultura de la vida, la justicia; las regulaciones internacionales; la transparencia; las normas cívicas, ambientales y laborales; y la lucha contra la corrupción?**
- **En mi lugar de trabajo ¿estoy promoviendo el desarrollo integral de la persona?**

Traducción: Silvia Bertani

Vocation of the Business Leader: A Reflection

SELECTED TEXTS FROM THE DOCUMENT BY THE PONTIFICAL
COUNCIL FOR JUSTICE AND PEACE (2012)

Revista Cultura Económica
Año XXX • N°84
Diciembre 2012: 68-72

Foreword

From the 24th to 26th of February 2011 a seminar entitled “Caritas in Veritate: The Logic of Gift and the Meaning of Business” was held at the Pontifical Council for Justice and Peace (PCJP), in collaboration with the John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought of the Center for Catholic Studies at the University of St. Thomas and the Ecophilos Foundation. The meeting followed the October 2010 conference “Caritas in Veritate and the USA”, which the PCJP held in partnership with the Institute for Advanced Catholic Studies of Los Angeles, and continued its study of business organizations in light of Pope Benedict XVI’s social encyclical *Caritas in Veritate*. Underlying both meetings is the Church’s firm conviction that all Christians are called to practice charity in a manner corresponding to their vocation and according to the degree of influence they wield in the polis (CIV, 7).

Business men and women, university professors, and experts on the subject contributed to “Caritas in Veritate: The Logic of Gift and the Meaning of Business” in an innovative way. Their discussions centered on a volume of texts, previously prepared and published, which facilitated the debate that took place during the three-day seminar at the Pontifical Council for Justice and Peace.

The working days were intense and profitable. Indeed, the meeting resulted in the resolution to write out a kind of vade-mecum for business men and women, a handbook to be utilized by professors in formative moments and for instruction in schools and universities. This is the way in which the reflections contained in this volume, *The Vocation of the Business Leader: a Reflection*, came to light. The volume is intended to be an educational aid that speaks of the “vocation” of the business men and women who act in a wide range of business institutions: cooperatives, multinational corporations, family businesses, social businesses, for-profit/non-profit collaborations and so on; and of the challenges and opportunities that the business world offers them in the context of intense technological communications, short-term financial practices, and profound cultural changes.

Business leaders are called to engage the contemporary economic and financial world in light of the principles of human dignity and the common good. This reflection offers business leaders, members of their institutions, and various stakeholders a set of practical principles that can guide them in their service of the common good. Among these principles, we recall the principle of meeting the needs of the world with goods which are truly good and which truly serve without forgetting, in a spirit of solidarity, the needs of the poor and the vulnerable; the principle of organising work within enterprises in a manner which is respectful of

human dignity; the principle of subsidiarity, which fosters a spirit of initiative and increases the competence of the employees—considered “co entrepreneurs”; and, finally, the principle of the sustainable creation of wealth and its just distribution among the various stakeholders.

In these difficult times for the world economy, during which many business men and women suffered the consequences of crises that deeply reduced the income of their enterprises, risked their survival, and threatened many jobs, the Church does not relinquish the hope that Christian business leaders will, despite the present darkness, restore trust, inspire hope, and keep burning the light of faith that fuels their daily pursuit of the good. Indeed, it is worth recalling that Christian faith is not only the light that burns in the heart of believers but also the propulsive force of human history.

*Peter K. A. Cardinal Turkson
Bishop Mario Toso*

Executive Summary

When businesses and market economies function properly and focus on serving the common good, they contribute greatly to the material and even the spiritual well-being of society. Recent experience, however, has also demonstrated the harm caused by the failings of businesses and markets. The transformative developments of our era—globalisation, communications technologies, and financialisation—produce problems alongside their benefits: inequality, economic dislocation, information overload, financial instability and many other pressures that interfere with serving the common good. Business leaders who are guided by ethical social principles, lived through virtues and illuminated for Christians by the Gospel, can, nonetheless, succeed and contribute to the common good.

Obstacles to serving the common good come in many forms—lack of rule of law, corruption, tendencies towards greed, poor stewardship of resources—but the most significant for a business leader on a personal level is leading a divided life. This split between faith and daily business practice can lead to imbalances and misplaced devotion to worldly success. The alternative path of faith-based “servant leadership” provides business leaders with a larger perspective and helps to balance the demands of the business world with those of ethical social principles, illumined for Christians by the Gospel. This is explored through three stages: seeing, judging, and acting, even though it is clear that these three aspects are deeply interconnected.

SEEING: The challenges and opportunities in the world of business are complicated by factors both good and evil, including four major “signs of the times” influencing business. Globalisation has brought efficiency and extraordinary new opportunities to businesses, but the downsides include greater inequality, economic dislocation, cultural homogeneity, and the inability of governments to properly regulate capital flows. Communications technology has enabled connectivity, new solutions and products, and lower costs, but the new velocity also brings information overload and rushed decision-making. Financialisation of business worldwide has intensified tendencies to commoditise the goals of work and to emphasise wealth maximisation and short-term gains at the expense of working for the common good. The broader cultural changes of our era have led to increased individualism, more family breakdowns, and utilitarian preoccupations with self and “what is good for

me”. As a result we might have more private goods but are lacking significantly in common goods. Business leaders increasingly focus on maximising wealth, employees develop attitudes of entitlement, and consumers demand instant gratification at the lowest possible price. As values have become relative and rights more important than duties, the goal of serving the common good is often lost.

JUDGING: Good business decisions are those rooted in principles at the foundational level, such as respect for human dignity and service to the common good, and a vision of a business as a community of persons. Principles on the practical level keep the business leader focused on: producing goods and services that meet genuine human needs while taking responsibility for the social and environmental costs of production, of the supply chain and distribution chain that serve the common good, and watch for opportunities to serve the poor; organising productive and meaningful work by recognising the dignity of employees and their right and duty to flourish in their work, (“work is for man” rather than “man for work”) and structuring workplaces with subsidiarity that designs, equips and trusts employees to do their best work; and using resources wisely to create both profit and well-being, to produce sustainable wealth and to distribute it justly (a just wage for employees, just prices for customers and suppliers, just taxes for the community, and just returns for owners).

ACTING: Business leaders can put aspiration into practice when they pursue their vocation, motivated by much more than financial success. When they integrate the gifts of the spiritual life, the virtues and ethical social principles into their life and work, they may overcome the divided life, and receive the grace to foster the integral development of all business stakeholders. The Church calls upon the business leader to receive—humbly acknowledging what God has done for him or her—and to give—entering into communion with others to make the world a better place. Practical wisdom informs his or her approach to business and strengthens the business leader to respond to the world’s challenges not with fear or cynicism, but with the virtues of faith, hope, and love. This document aims to encourage and inspire leaders and other stakeholders in businesses to see the challenges and opportunities in their work; to judge them according to ethical social principles, illumined for Christians by the Gospel; and to act as leaders who serve God.

Appendix

A discernment checklist for the business leader

- Do I see work as a gift from God?
- Is my work as a “co-creator” truly a participation in God’s original creative act?
- Do I promote a culture of life through my work?
- Have I been living a divided life, separating Gospel principles from my work?
- Am I receiving the sacraments regularly and with attention to how they support and inform my business practices?
- Am I reading the Scriptures and praying with the will to avoid the risk of a divided life?
- Am I sharing my spiritual path with other Christian business practitioners (my peers)?
- Am I seeking to nourish my business life by learning more about the Church’s social teaching?
- Do I believe that taking the dignity of the person seriously in my business decision-making will promote integral human development while making my company more efficient, more agile and more profitable?

Meeting the needs of the world

- Do I see the responsibilities of my company as extending to all the participants who contribute to its life, not simply to the interests of the owners?
- Am I creating wealth, or am I engaging in rent-seeking behaviour?
- Am I engaging in anti-competitive practices?
- Is my company making every reasonable effort to take responsibility for externalities and unintended consequences of its activities (such as environmental damage or other negative effects on suppliers, local communities, and even competitors)?
- Do I recognise the importance of strong and lively “indirect employers” to ensure the right levels of labour protection and community dialogue?
- Am I sensitive to the fact that if corporate decisions are not deeply grounded in the dignity of the human person, they will be prone to instrumentalist and utilitarian constructs which fail to promote integral human development within business?
- Do I regularly assess the degree to which my company provides products or services which address genuine human needs and which foster responsible consumption?

Organising good and productive work

- Do I provide working conditions which allow my employees appropriate autonomy at each level? In other words, when I organise human resources, am I mindful of the subsidiarity principle in my company management system?
- Am I assuming the risk of lower level decisions to assure that his autonomy is genuine?
- Are jobs and responsibilities in my company designed to draw upon the full talents and skills of those doing the jobs?
- Have employees been selected and trained to be able to meet fully their responsibilities?
- Have these responsibilities and their scope been clearly defined?
- Am I making sure that the company provides safe working conditions, living wages, training, and the opportunity for employees to organise themselves?
- Have I embedded a set of comprehensively defined principles and integrated them into my performance measurement process? Am I honest with my employees about their performance?
- In all countries where my company is engaged, is it honouring the dignity of those indirectly employed and contributing to the development of the communities hosting these operations? (Do I follow the same standard of morality in all geographic locations?)
- Do I place the dignity of all workers above profit margins?

Creating sustainable wealth and distributing it justly

- as a business leader, am I seeking ways to deliver fair returns to providers of capital, fair wages to employees, fair prices to customers and suppliers, and fair taxes to local communities?
- Does my company honour all its fiduciary obligations to providers of capital and to local communities with regular and truthful financial reporting?
- In anticipation of economic difficulties, is my company taking care that employees remain employable through appropriate training and variety in their work experiences?
- When economic difficulties demand layoffs, is my company giving adequate notifications, employee transition assistance, and severance pay?

- Does my company make every effort to reduce or eliminate waste in its operations, and in general to honour its responsibility for the natural environment?

In summary

- **As a Christian business leader, am I promoting human dignity and the common good in my sphere of influence?**
- **Am I supporting the culture of life; justice; international regulations; transparency; civic, environmental, and labour-standards; and the fight against corruption?**
- **Am I promoting the integral development of the person in my workplace?**

Reseñas de libros

HOW MUCH IS ENOUGH? MONEY AND THE GOOD LIFE.

Robert Skidelsky y Edward Skidelsky.
Other Press, New York, 2012, 256 pp.

Este libro escrito en conjunto por el historiador económico Robert Skidelsky y su hijo Edward, profesor de Filosofía en la Universidad de Exeter, aborda de modo profundo y con un estilo sumamente atractivo, algunos de los problemas éticos más dramáticos y esenciales de la economía actual. En evidente continuidad con *Keynes: el regreso del maestro* una obra escrita por Skidelsky padre en 2009, en la que utiliza parte del material de su reconocida biografía del gran economista inglés editada originalmente en tres volúmenes para interpretar la crisis financiera global, en este nuevo trabajo ambos autores se proponen ir más allá de la circunstancia particular de la crisis para realizar un diagnóstico y una propuesta más amplia y de largo plazo.

La figura inspiradora del libro es también, como en la anterior obra señalada, el mismo Keynes, aunque, extrañamente, no a partir de sus aciertos sino de un curioso error de pronóstico que el célebre economista del grupo de Bloomsbury dejara por escrito en su célebre ensayo sobre “Las posibilidades económicas de nuestros nietos” presentado por primera vez ante los estudiantes de Cambridge en 1928. En efecto, según nos relatan los Skidelsky, allí Keynes pronosticaba, “basado en las tasas históricas de acumulación

de capital y progreso técnico” y “presuponiendo que no se dieran guerras importantes o un aumento demasiado grande de la población” que “el problema económico podría ser resuelto o podría estar cerca de su resolución en el término de cien años.” (Skidelsky & Skidelsky, 2012: 16). En otras palabras, esto significaría que, según Keynes, en 2028 la humanidad se hallaría, por primera vez en su historia, en condiciones de entrar en una era de abundancia y ocio posibilitada, por un lado, por el crecimiento exponencial de la producción y de la productividad y, por el otro, por un descenso notable en la cantidad de horas de trabajo necesarias para lograr la satisfacción de las necesidades de toda la población al menos en los países occidentales. “Simplificando un poco –escriben los autores– Keynes pensaba que más o menos en nuestra época en Occidente estaríamos al borde de tener ‘lo suficiente’ para satisfacer todas nuestras necesidades sin tener que trabajar más de tres horas por día.” (Skidelsky & Skidelsky, 2012: 18).

Evidentemente, argumentan los autores, la mencionada predicción de Keynes no se ha cumplido o al menos, no en su parte esencial. Ciertamente, Keynes estuvo bastante acertado al predecir un notable aumento de la producción –aunque los autores notan que incluso en este aspecto subestimó el crecimiento de la productividad debido a las innovaciones tecnológicas– pero se equivocó claramente en su pronóstico de que las horas de trabajo seguirían cayendo entre 1930 y 2030 al mismo ritmo en que lo habían hecho entre 1870 y 1930. De hecho, de acuerdo a las predicciones de Keynes deberíamos estar

en la actualidad llegando a las 15 horas de trabajo semanales y no en las 40 horas que indican las mediciones. Por lo demás, los autores toman nota de las posibles objeciones que podrían hacerse sobre la precisión de estas mediciones basadas en argumentos como la existencia de muchas menos horas de trabajo en distintos países o dentro de un mismo país debido a diferencias culturales o sociales, la existencia de una mayor caída de horas de trabajo cuando se toma la medida del año y no la semanal que incluye las vacaciones y, finalmente, el hecho de que estas mediciones no suelen tomar en cuenta el largo tiempo actualmente dedicado a la educación o a la jubilación. No obstante, de acuerdo a los autores, un análisis más detenido de estas “disminuciones” en las horas de trabajo muestra que están en general rodeadas por distintas “compensaciones.” En efecto, la disminución de las horas de trabajo parece darse especialmente en los sectores pobres afectados por el desempleo en tanto en los sectores ricos, supuestamente satisfechos, se da una fuerte tendencia al aumento en la cantidad de tiempo dedicado al trabajo, lo cual mostraría una tendencia general al aumento. Por otro lado, según los Skidelsky, la caída de horas debido a las vacaciones se ve fuertemente compensada por efecto del aumento de horas de trabajo dedicadas al hogar, a pesar de lo que generalmente se cree, a lo que se agrega el enorme aumento de horas de trabajo que ha representado la inserción masiva de la mujer en el mercado laboral fuera de su casa. Finalmente, el tiempo empleado en educación no debería ser contabilizado, en opinión de los autores, como horas de ocio, sino de trabajo, dado el carácter claramente orientado a lo laboral de la educación actual. En cuanto a los años de retiro, éstos no representan para la sociedad, según los Skidelsky, un auténtico tiempo de ocio debido a la precariedad en la calidad de vida y al costo creciente que representan esos últimos años. (Skidelsky & Skidelsky: 2012, 22-25).

Ahora bien, se preguntan los autores, ¿por qué la profecía del ocio hecha por Keynes falló? Los Skidelsky descartan o por lo menos consideran secundarios dos argumentos que suelen esgrimirse. El primero, sostenido por quienes los autores llaman “los

apóstoles del trabajo gozoso,” se basa en la idea de que el ser humano no sabría qué hacer con su tiempo libre por lo que en general encuentra más satisfacción trabajando que estando en su casa. Además, debido al avance de la economía de los servicios y del conocimiento existirían hoy muchos más trabajos interesantes y creativos que antes. Sin embargo, para los Skidelsky “si bien sería estúpido negar que el trabajo pago siempre ha tenido elementos de motivación intrínseca” y que “la gente puede llegar a trabajar para buscar compañía o para escapar de los problemas, el aburrimiento o la vida familiar,” la cuestión es “si el elemento ‘gozoso’ en el trabajo ha estado aumentando a lo largo del tiempo.” Los autores son escépticos al respecto. Si bien, en su opinión, algunos trabajos se han vuelto más interesantes, en general la tendencia al trabajo mecánico ha continuado bajo nuevas formas de “taylorismo digital”, tal como puede verse en los *call centers* o los supermercados y también en trabajos con elevadas remuneraciones como las finanzas. Por lo demás, casi todas las encuestas indican que en los países desarrollados la gente querría trabajar menos y no más. (Skidelsky & Skidelsky, 2012: 29).

Un segundo argumento, sostenido por los marxistas, es el de la presión laboral. Los autores coinciden en la idea de que las horas de trabajo han detenido su caída en buena medida debido a que los ingresos medios no han mantenido el ritmo de los ingresos promedio. En cambio, no están de acuerdo con la tesis marxista de que el consumismo que lleva a las personas a necesitar trabajar más se deba simplemente a las presiones del aparato productivo. De hecho, para los Skidelsky, “las explicaciones estructurales de la falta de una caída en las horas de trabajo deben ser suplementadas con la exploración de la naturaleza intrínseca de los deseos y satisfacciones humanas.” (Skidelsky & Skidelsky, 2012: 33). De este modo, los autores entran así en el corazón antropológico y ético de su libro.

En efecto, a lo largo del libro, los Skidelsky desarrollan bajo distintos puntos de vista la tesis de que el núcleo del problema de la economía contemporánea radica en el fenómeno antropológico-ético de la “insa-

ciabilidad.” Precisamente, en su opinión, el error en la predicción de Keynes se debió a haber considerado que los deseos materiales podrían ser finalmente saciados una vez que se alcanzara un nivel razonable de producción de riqueza, lo cual llevaría a su vez a una disminución del trabajo. Por el contrario, la historia ha demostrado que aún en medio de la mayor riqueza jamás producida, los ciudadanos contemporáneos no son ya capaces de decir “es suficiente.” Pero la pregunta que sigue es: “¿por qué la gente que ‘tiene todo’ siempre quiere tener más?” (Skidelsky & Skidelsky, 2012: 34).

Los autores critican las tesis del desasosiego (Scitovsky), la competencia posicional (Fred Hirsch) y la maximización de utilidad (Gary Becker) como posturas “individualistas” que no dan real cuenta del fenómeno de la insaciabilidad y se pronuncian a favor de la idea de su “carácter social” (Skidelsky & Skidelsky, 2012: 37). En efecto, en su opinión, “la principal explicación sociológica de la insaciabilidad radica en el carácter relativo de los deseos. En ningún nivel de riqueza material estaré satisfecho con lo que tengo porque alguien siempre tendrá más de lo que yo tengo.” (2012: 37) En tal sentido, la insaciabilidad es, según los autores, un producto del “consumo relacional,” basado fundamentalmente en el *status* y potenciado por efecto de la excesiva competencia y monetización de la economía capitalista.

Pero este fenómeno es en realidad también el resultado de un fenómeno más amplio de nuestra sociedad que los Skidelsky denominan, sin medias tintas, como un “pacto con el diablo” (cap. 2) por el cual se justifica el uso de cualquier medio para lograr el crecimiento constante y sin límites de la economía. Basados en Goethe y Hegel y en una idea deformada de la teodicea cristiana, los economistas Mandeville y Smith habrían instalado en nuestra cultura la perniciosa idea de que es necesario fomentar la avaricia y el egoísmo para hacer progresar la economía, siendo posible al mismo tiempo mantener bajo control estos vicios potencialmente destructivos. Más aún, incluso Keynes mismo habría aceptado dicho pacto sosteniendo que “por lo menos por otros cien años debemos fingir que lo que está bien es malo y lo que

está mal es bueno, porque lo que está mal es útil y lo que está bien no lo es.” (Skidelsky & Skidelsky, 2012: 43) Sin embargo, para los autores, la evolución actual del capitalismo está demostrando los desastrosos resultados de dicho pacto.

Como respuesta a estas ideas, los autores abogan en el capítulo 3 por un retorno a la tradición pre-moderna en economía, previa al pacto de Fausto, que enseñaba la necesidad de poner límites claros al uso de la riqueza. Basados fundamentalmente en Aristóteles y también en las tradiciones de la Europa cristiana, India y China, los Skidelsky lamentan la extinción en nuestra cultura de la idea de “vida buena.” En su opinión, esta extinción es el resultado de una concepción “neutral” de la vida social, por la cual no es posible pronunciarse sobre los valores morales en el ámbito económico. Tanto la teoría económica neoclásica como la teoría política post-rawlsiana, predominantes en las últimas décadas, habrían sido las receptoras y difusoras de una reducción empirista (Locke) del concepto aristotélico de vida buena al concepto de preferencias subjetivas, de la desaparición de la distinción entre necesidades y deseos, de la equiparación del concepto de valor de uso al de valor de cambio y de la eliminación del concepto de “saciedad” o “contento” (“enoughness”) del vocabulario de la vida económica. (Skidelsky & Skidelsky, 2012: 90).

Según los autores, existen hoy en día dos propuestas alternativas fundamentales que intentan refutar la idea neutralista hoy predominante por la cual el único fin de la política económica debería ser el de mejorar los índices económicos convencionales y lograr un crecimiento siempre mayor de la riqueza, dejando librado a las preferencias subjetivas de cada individuo el problema del modo de uso de la riqueza generada. La primera propuesta está basada en lo que los autores llaman “el espejismo de la felicidad” (cap. 4). Teniendo como antecedente la crítica de Rousseau a la economía política, muchos “economistas de la felicidad” (*happiness economists*) –tales como Richard Easterlin, Richard Layard o Daniel Kahneman– pretenden actualmente rebatir la idea neutralista de la economía, utilizando nuevas herramientas

estadísticas e índices con el fin de añadir a los índices convencionales el de la “medición de la felicidad.” Así sería posible, ya sea por vía del mercado, el Estado o por ambos en conjunto, orientar la economía para lograr no ya la mayor riqueza o el mayor consumo, sino la mayor felicidad posible de la población, evitando de paso un derroche innecesario de energías productivas. A pesar de que los autores son partidarios de una reorientación de la economía en un sentido no muy diverso, el error de estos nuevos economistas estaría, en su opinión, en el hecho de que en su intento de reemplazar el concepto neoclásico de utilidad o de preferencias subjetivas por el de felicidad, entienden sin embargo a ésta última con las mismas categorías con que habitualmente se explican las primeras. La esencia del error de esta nueva tendencia radicaría en la confusión entre el concepto puramente subjetivo de placer y la idea de felicidad que, según los autores, sólo puede ser correctamente entendida reconociendo su fundamento objetivo. En efecto, escriben los Skidelsky, “la felicidad no es un mero sentimiento interno sino una postura, una actitud frente a la realidad” (2012: 117). A diferencia del placer que puede ser meramente subjetivo o basado en ilusiones o fantasías, “la felicidad tiene objetos, es felicidad *por algo*” (2012: 119). En tal sentido “una vida feliz (...) no es un mero haz de estados mentales agradables sino aquella que encarna ciertos bienes humanos básicos” (2012: 120), los cuales implican, según los Skidelsky, no sólo la medición (relativa) de los estados psicológicos, sino sobre todo un juicio ético sobre el valor objetivo y moral de dichos bienes, algo de lo cual están muy lejos, a su criterio, los economistas de la felicidad.

Una segunda propuesta alternativa al *mainstream* neutralista actualmente dominante es expuesta y analizada por los autores en el capítulo 5. Con antecedentes en Malthus y renovada en el siglo XX por el libro *Límites al crecimiento* de 1972, esta segunda propuesta se basa en la idea de que estaríamos llegando al límite en la explotación de la naturaleza que se estaría manifestando especialmente por los nuevos fenómenos de desorden medioambiental, en especial, por el del llamado calentamiento global. Si bien los Ski-

delsky coinciden en la idea de que el respeto por la naturaleza debería ser sin dudas un valor fundamental que oriente a la economía, consideran que las formas que está adquiriendo actualmente tienen serios problemas para ser sostenidas. Los autores critican, por un lado, el intento de fundamentación científica de los argumentos ambientalistas, considerando que aquellos que sostienen “la idea de un catastrófico ‘punto de no retorno’ es rechazada por los más serios científicos por carecer de suficiente fundamentación empírica” (2012: 129). Por otra parte, también creen que la mayoría de dichos argumentos tienden a ser de carácter puramente utilitarista, con lo cual se vuelven en contra de sus intenciones originales. De este modo, los autores se pronuncian a favor de una fundamentación ética del ambientalismo que deje de lado los excesos románticos de concepciones ecologistas extremas –como la *deep ecology* para la cual la naturaleza debe ser tratada como un fin en sí misma sin ninguna relación con el hombre– y que recupere el concepto a la vez intrínseco y antropocéntrico del valor ético de la naturaleza (*good-life environmentalism*).

En el capítulo 6 los autores presentan los elementos centrales que, en su opinión, deberían estar presentes en toda economía para lograr el fin de la “vida buena”, es decir, la felicidad entendida en sentido aristotélico no como mero haz inestable de preferencias subjetivas sino como conjunto más o menos estable de condiciones objetivas. Sin embargo, adelantándose a las obvias objeciones en torno a la posibilidad de determinar tales condiciones objetivas en una sociedad pluralista –presentes en su opinión en autores como John Rawls, Amartya Sen y Martha Nussbaum– los autores sostienen que tales objeciones se basan en los falsos supuestos de que todos los valores son de igual jerarquía y de que cualquier intento de jerarquización lleva siempre a una discusión interminable debido a la enorme variedad de valores existente en las distintas culturas y concepciones de la vida. Como respuesta, los Skidelsky argumentan que la variedad y relatividad de los valores fundamentales no es tan grande como habitualmente se piensa y que es posible establecer con bastante

seguridad y apelando a un cierto paternalismo suave y no autoritario, por lo menos siete bienes básicos que requiere la vida buena y por tanto también la economía: salud, seguridad, respeto, personalidad, armonía con la naturaleza, amistad y ocio. En tal sentido, los autores muestran al final del capítulo, apelando a datos empíricos, los problemas que se suscitan cuando el crecimiento económico deja de estar pensado en estrecha relación con la consecución de dichos bienes.

¿Cuáles serían, finalmente los rasgos de las políticas públicas para llevar adelante un tipo de crecimiento económico basado en estos conceptos? La respuesta la desarrollan los autores en el capítulo 7 y último del libro. Allí sostienen que en realidad estas ideas ya estaban presentes en cierto modo en tres grandes corrientes político-sociales del siglo XX: el catolicismo social (con su expresión más práctica en la economía social de mercado), el nuevo liberalismo británico (cuya figura central fue Keynes) y la social-democracia. De hecho, hasta principios de los años setenta estas corrientes ejercieron una notable influencia tanto en Europa como en los Estados Unidos, orientando y moderando las tendencias destructivas del capitalismo. Sin embargo, debido a la presión de la guerra fría y especialmente a la pérdida de un sentido moral, el capitalismo social y keynesiano fue perdiendo fuerza hasta recibir su golpe de gracia con la crisis energética y la caída del comunismo, los cuales llevaron a la sociedad a reemplazarlo por un tipo de capitalismo individualista y neutral a los bienes éticos y sociales básicos. De allí la necesidad, según los autores, de renovar las políticas que inspiraron aquellas tres grandes tradiciones pero poniendo nuevamente en el centro los bienes básicos arriba señalados. Esto implicaría, en su opinión, cuatro políticas públicas fundamentales: 1) el establecimiento de algún tipo de sistema de ingreso básico que incluya cambios legales en torno al régimen de horas de trabajo, 2) la reducción de la presión a consumir mediante la aplicación de nuevos esquemas impositivos, 3) la reducción de la publicidad, 4) una cierta retracción en el proceso de integración y globalización económica hasta lograr un mayor equilibrio interno y externo entre y en los países. Como

conclusión, los autores llaman a un debate abierto que no oculte los problemas de estas propuestas pero que deje de lado el falso supuesto de la necesidad de una neutralidad valorativa para la resolución de los problemas sociales que esconde siempre, en su opinión, una decisión valorativa implícitamente asumida.

El libro de los Skidelsky es un texto claro, bien escrito, dotado de esa siempre refrescante pizca de buen humor inglés, que no surge, como cabría pensar por su formato ensayístico, de una inquietud pasajera, sino de un largo estudio y una profunda meditación sobre los problemas humanos y morales de la economía. El hecho de haber sido escrito entre un gran historiador de la economía y economista experimentado como Robert Skidelsky y un filósofo al tanto de los ejes centrales de la discusión en el campo de la ética como su hijo Edward, le otorgan una robustez y una amplitud de miras de la que carecen muchos otros textos sobre el mismo tema, escritos quizás en un formato mucho más académico. Está claro, de este modo, que los autores no sólo se propusieron presentar un trabajo argumentado y bien fundado, sino sobre todo abrir la mente del lector a través de un texto orientador e inspirado, despojado de las erudiciones de los especialistas.

En relación al planteo general, sólo cabe admirar el modo en que, a partir de un texto muy citado pero quizás poco meditado de Keynes, los autores hacen emerger la pregunta central que anima y vertebra todos los temas que se presentan en todo el resto del libro: ¿por qué a pesar del formidable crecimiento y de los avances tecnológicos de los últimos noventa años, la economía capitalista padece de un desequilibrio fundamental que se manifiesta en la no disminución de la cantidad de horas de trabajo y en la creciente necesidad de consumo? Pero lo más interesante son las respuestas que ensayan los autores, las cuales, sin dejar de lado los aspectos estructurales y políticos, apuntan al núcleo humano y moral de este desequilibrio fundamental. En esto creo que los Skidelsky dan varias veces en el blanco.

En efecto, por un lado, su tesis sobre el pacto fáustico existente en nuestra cultura,

que cree poder obtener el bien a partir de un mal conscientemente realizado, sólo es una posibilidad divina que cuando es practicada por el hombre da como resultado la normalización del mal ante una conciencia que queda completamente ya sin brújula. Esto muestra el hondo trasfondo ontológico y hasta religioso del problema moral que actualmente afecta a la sociedad y a la economía. Por otro lado, la crítica a la tesis de la neutralidad valorativa como condición *sine qua non* para cualquier discusión sobre la economía y la política, que termina por normalizar o naturalizar la situación existente sin siquiera analizar sus propios supuestos implícitos. En tercer lugar, el rechazo a la tentación de convertir problemas eminentemente éticos como el de la felicidad y el del medio ambiente en cuestiones técnicas o resolubles en términos puramente económicos o utilitaristas. En cuarto lugar, la valentía de enfrentar abiertamente las posiciones multiculturalistas y relativistas, presentando argumentos claros en favor de la existencia de bienes humanos comunes a todas las culturas.

Sin embargo, en mi opinión, el libro tiene su punto más débil en el planteo excesivamente objetivista sobre los bienes básicos que debería reconocer toda sociedad y sobre todo en el tipo de políticas públicas que, según los autores, se derivarían de ello. Si bien creo que es un gran acierto la insistencia en la

idea de que la felicidad no puede reducirse a un conjunto de preferencias subjetivas y debe considerarse también su dimensión objetiva, un énfasis excesivo en este aspecto objetivo puede hacer olvidar la responsabilidad personal y libre de la felicidad que no puede ser nunca reemplazada por la acción gubernamental o social. Si bien las políticas públicas deben estar orientadas a no impedir o incluso a fomentar la felicidad de los ciudadanos, no pueden avanzar sobre la libertad de los mismos ni siquiera en nombre de esta felicidad que se les pretende procurar. En tal sentido, los Skidelsky inspirados en mi opinión, en una concepción excesivamente romántica de la época keynesiana, utilizan el argumento de la dimensión objetiva de la felicidad para justificar en la actualidad el empleo de políticas públicas de corte neo-keynesiano que no toman suficientemente en cuenta la compleja dinámica relacional de las decisiones libres y personales en la economía. Así, al proponer implantar un nuevo tipo de estatismo paternalista o benevolente, los autores corren el riesgo de una pérdida del sentido ético de la economía que ellos mismos tan acertadamente denuncian. De este modo, este interesantísimo texto pierde hacia el final algo de la potencia intelectual que lo anima a lo largo de casi todo su recorrido.

Carlos Hoevel

Normas para la presentación de artículos en *Cultura Económica*:

Los escritos deberán enviarse por correo electrónico a la dirección: agostina_prigioni@uca.edu.ar (formato Word). También podrán entregarse en soporte digital en la dirección de la Revista *Cultura Económica* sito en Av. Alicia Moreau de Justo 1400, Edificio Santo Tomás Moro 4° piso, CP: C1107AFB, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

La longitud máxima del artículo deberá ser de 10.000 palabras incluidas las notas al pie de página y la bibliografía. Deberá presentarse además un breve Curriculum Vitae del colaborador (de no más de 100 palabras). Los artículos deben estar precedidos de un resumen de no más de 100 palabras (*abstract*), así como también de aquellas palabras claves que se consideren correspondientes. Los apartados en que se dividan los artículos deberán ir numerados con **caracteres romanos**. Los subapartados, por su parte, se identificarán con **numeración arábiga**. Las notas al final del documento deben ser numeradas correlativamente en caracteres arábigos. Las referencias bibliográficas deben ser presentadas en un apartado situado al final de los artículos.

Para las referencias bibliográficas, deberá respetarse la disposición ejemplificada a continuación:

Libro:

Moyano Llerena, C. (1982), *Otro estilo de vida*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Mención en el cuerpo del artículo: (Moyano Llerena, 1982: 88)

Texto en un libro con editores:

Friedman, M. (1984), "The methodology of positive economics" en Hausman, D. (ed.) (1990), *The philosophy of economics. An anthology*, Cambridge University Press, Cambridge.

Mención en el cuerpo del artículo: (Friedman, 1984: 210)

Artículo de revista:

Belardinelli, S. (2004), "La empresa desde el punto de vista de la sociedad «civil»", *Empresa y Humanismo*, vol. VII, 2/4, pp. 179-190.

Mención en el cuerpo del artículo: (Belardinelli, 2004: 180)

Guidelines for the presentation of articles for *Cultura Económica*:

The papers must be sent by e-mail to: agostina_prigioni@uca.edu.ar (Microsoft Word or PDF format). They can also be delivered in digital media to the following address:

Cultura Económica Journal, Av. Alicia Moreau de Justo 1400, Edificio Santo Tomás Moro 4° piso, CP: C1107AFB, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

The maximum length of the article should be 10.000 words, including footnotes and bibliography. In addition, a short CV of the writer (no more than 100 words) must be submitted.

The articles must be preceded by an abstract of no more than 100 words, as well as its correspondent key words.

The sections in which the papers could be divided must be identified with **Roman characters**. The subsections must be identified with **Arabic numbers**. The notes at the end of the document must be correlatively numbered with Arabic characters.

The bibliography references must be presented in a section at the end of the article, following these guidelines:

Book:

Moyano Llerena, C. (1982), *Otro estilo de vida*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Reference in the text's body: (Moyano Llerena, 1982: 88)

Text in an editor's book:

Friedman, M. (1984), "The methodology of positive economics" en Hausman, D. (ed.) (1990), *The philosophy of economics. An anthology*, Cambridge University Press, Cambridge.

Reference in the text's body: (Friedman, 1984: 210)

Journal article:

Belardinelli, S. (2004), "La empresa desde el punto de vista de la sociedad «civil»", *Empresa y Humanismo*, vol. VII, 2/4, pp. 179-190.

Reference in the text's body: (Belardinelli, 2004: 180)