

# La vocación del líder empresarial

## Una reflexión



DICASTERIO PARA EL SERVICIO  
DEL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL



Universidad Católica  
**San Pablo**



# LA VOCACIÓN DEL LÍDER EMPRESARIAL UNA REFLEXIÓN



DICASTERIO PARA EL SERVICIO  
DEL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

John A. Ryan Institute  
Center for Catholic Studies

UNIVERSITY OF  
**St. Thomas**

The John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought  
of the Center for Catholic Studies

Rome/St. Paul, Noviembre 2018



Universidad Católica  
**San Pablo**



Arequipa, 2019

La vocación del líder empresarial. Una reflexión  
©Dicasterio para el Servicio del Desarrollo Humano Integral (editor)



DICASTERIO PARA EL SERVICIO  
DEL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

John A. Ryan Institute  
Center for Catholic Studies  
The John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought  
of the Center for Catholic Studies

MEMBER OF  
**St. Thomas**

Rome/St. Paul, Noviembre 2018

Edición en español por el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica San Pablo

Diciembre de 2019

Cuidado editorial: Daniel M. Lira

Diseño y diagramación: Pedro T. Vilca



Universidad Católica  
**San Pablo**



©Universidad Católica San Pablo

Urb. Campiña Paisajista s/n, Quinta Vivanco, Barrio de San Lázaro, Cercado  
Arequipa – Perú

Teléfono: (+51 54) 60 5630, anexos 403 y 445

fondoeditorial@ucsp.edu.pe - www.ucsp.edu.pe/fondoeditorial

ISBN: 978-612-4353-34-5

Disponible en: [ucsp.edu.pe/fondo-editorial/publicaciones/](http://ucsp.edu.pe/fondo-editorial/publicaciones/)

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de los titulares del copyright.

## PRESENTACIÓN

La empresa, en sus diversas formas, es una pieza fundamental de la sociedad moderna y es el principal motor del desarrollo económico y social. Como tal, a través del trabajo, las personas encuentran en ella no solo un medio para la satisfacción de sus necesidades y las de sus familias, sino sobre todo un espacio de despliegue personal, entendiendo la empresa como una comunidad de personas.

El contexto actual evidencia las consecuencias que pueden tener las decisiones de los líderes empresariales en la sociedad en su conjunto y, en ese sentido, demanda replantearse el propósito de la empresa más allá de solo la búsqueda de beneficios económicos.

El papa Francisco señala que «La vocación de un empresario es una noble tarea, siempre que se deje interpelar por un sentido más amplio de la vida». (*Evangelii gaudium*, 203). Por lo tanto, es importante entender el liderazgo empresarial como un llamado para responder a los desafíos que plantean la vida económica y social del mundo, bajo la guía de principios fundamentales como el respeto a la dignidad de la persona humana y la búsqueda del bien común.

*La Vocación del Líder Empresarial* es un manual práctico que recopila las principales enseñanzas del Magisterio Social de la Iglesia y plantea una serie de reflexiones para establecer un puente entre la fe y la actividad empresarial. Esta publicación está dirigida tanto a los actuales líderes empresariales como a los futuros líderes que se están formando en las aulas universitarias. Este documento es fruto de jornadas de trabajo organizadas por el que fuera el Pontificio Consejo de Justicia y Paz (hoy parte del Dicasterio para el Servicio del Desarrollo Humano Integral) y con la colaboración del Instituto John A. Ryan para el Pensamiento Social Católico del Centro de Estu-

dios Católicos de la Universidad de Santo Tomás, entre otras instituciones.

Desde la Universidad Católica San Pablo queremos agradecer al profesor Michael Naughton, director del Centro de Estudios Católicos de la Universidad de Santo Tomás, por su apoyo para publicar esta versión en español de *La Vocación del Líder Empresarial* y así responder a nuestra misión de promover la formación integral de la persona. Esperamos que este documento pueda proporcionar a los líderes empresariales una guía práctica para la toma de buenas decisiones empresariales, orientadas a la búsqueda del bien común.

**Daniel Malpartida Tabuchi**

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO**

## DICASTERIO PARA EL SERVICIO DEL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

### *PRÓLOGO A LA EDICIÓN EN ESPAÑOL DE 2018*

El origen del presente texto se halla en una serie de reuniones —celebradas en 2010 y 2011— inspiradas por la carta encíclica *Caritas in veritate* del papa emérito Benedicto XVI. Además del que fuera el Pontificio Consejo Justicia y Paz (PCJP), participaron como instituciones colaboradoras el Instituto John A. Ryan para el Pensamiento Social Católico del Centro de Estudios Católicos de la Universidad de Santo Tomás, la Fundación Ecophilos, el Instituto de Estudios Católicos Avanzados de Los Ángeles y la Unión Internacional de Asociaciones de Ejecutivos de Negocios Cristianos (UNIAPAC). Subyace al trabajo de todos los participantes —hombres y mujeres de negocios, profesorado universitario y expertos en Doctrina Social Católica—, la firme convicción de la Iglesia de que todas las personas cristianas están llamadas a practicar la caridad en correspondencia con su vocación y de acuerdo al grado de influencia que ejercen en la *polis* (CIV, 7).

Sus consideraciones hicieron de *La vocación del líder empresarial* una especie de vademécum destinado a hombres y mujeres de negocios. También sería un manual para utilización del profesorado en la formación y enseñanza en escuelas y universidades. El documento trata sobre la «vocación» de empresarios y empresarias que trabajan en un amplio abanico de instituciones: cooperativas, corporaciones multinacionales, empresas familiares, empresas sociales, colaboraciones entre empresas con o sin fines de lucro, etc.; se plantean también los retos y oportunidades que ofrece el mundo de los negocios en el contexto de la comunicación global, prácticas financieras a corto plazo y profundos cambios culturales y tecnológicos.

Las personas que son líderes empresariales están llamadas a participar en el mundo económico y financiero contemporáneo, a la luz de los principios de *la dignidad humana y del bien común*. Esta reflexión ofrece un conjunto de *principios prácticos* que pueden guiarlas —así también a los miembros que conforman sus instituciones y a los grupos implicados o con intereses en la empresa (*stakeholders*)— en su servicio al bien común. Entre estos principios se encuentran el de *satisfacer las necesidades del mundo* con bienes que sean *realmente buenos* y útiles, sin olvidar, con espíritu de solidaridad, las necesidades de los pobres y vulnerables; el principio de *organización del trabajo dentro de la empresa* de un modo *respetuoso con la dignidad humana*; el principio de *subsidiariedad*, que fomenta el espíritu de iniciativa y aumenta la competencia de las personas empleadas, consideradas «coempendedoras»; finalmente, el principio de *la creación sostenible de riqueza y su distribución justa* entre los diversos grupos implicados. Esta nueva edición<sup>1</sup> presenta algunas de las enseñanzas del papa Francisco

---

<sup>1</sup> Agradezco sinceramente a las muchas personas que han contribuido con sus conocimientos, habilidades y energía a esta publicación. Los coordinadores de la versión inicial de *La vocación del líder empresarial* fueron el Dr. Michael J. Naughton, profesor y director del Centro de Estudios Católicos de la Universidad de Santo Tomás, Minnesota, EE. UU.; y la Hna. Helen Alford, O. P., vicerrectora de la Pontificia Universidad Santo Tomás de Aquino (*Angelicum*), Roma.

Los coordinadores de la presente edición son Robert Czerny, Agora Management Associates, Ottawa, Canadá; Dr. Augusto Zampini Davies, Dicasterio para el Servicio del Desarrollo Humano Integral, Vaticano; Pierre Lecocq, ex-presidente de UNIAPAC (Unión Internacional de Asociaciones de Ejecutivos de Negocios Cristianos) y de INERGY Automotive Systems, París, Francia; y Michael Naughton.

Las personas siguientes han contribuido en la actual y en las pasadas ediciones: William Bowman, decano de la Escuela de Negocios y Economía Busch, Universidad Católica de América, Washington; P. Michael Czerny, subsecretario de la Sección de Migrantes y Refugiados, Desarrollo Humano Integral, Vaticano; John Dalla Costa, Centro de Orientación Ética, Toronto, Canadá y Sansepolcro, Italia; Mons. Anthony Frontiero S. T. D., vicerrector y director de Formación Humana, Universidad de Mount St. Mary's, Maryland, EE. UU.; Dr. Kenneth Goodpaster, Cátedra de Ética Empresarial, emérito, Universidad de St. Thomas, Saint Paul, Minnesota, EE. UU.; Dr. André Habisch, profesor de Ética Social Cristiana y Política Social, Universidad Católica de Eichstätt-Ingolstadt, Alemania, consultor científico de la Unión Alemana de Empresarios Católicos BKU; Dr. Robert Kennedy, profesor del Departamento de Estudios Católicos, Universidad de St. Thomas, Saint Paul, Minnesota, EE. UU.; Rolando Medeiros, presidente de UNIAPAC; Rev. Domènec Melé, Cátedra de Ética Empresarial, Universidad de Navarra, IESE Business School, Barcelona, España; Mons. Martin Schlag, profesor y director del Instituto John A. Ryan de Pensamiento Social Católico del Centro de Estudios Católicos, Universidad de St. Thomas, Saint Paul, Minnesota, EE. UU. y director del Centro de Investigación de Mercados, Cultura y Ética en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Roma; Caroline Seow, directora de Family Business Network International, Singapur; Andreas Widmer, director del Centro Ciocca para el Emprendimiento con Principios, Escuela de Negocios y Economía Busch, Universidad Católica de América, Washington; Martin J. Wilde, director, Don Bosco Mondo, Bonn; Carolyn Woo, presidenta y CEO de Catholic Relief Services, EE. UU.; Dr. Stefano Zamagni, exprofesor de Economía de la Universidad de Bolonia y profesor adjunto de la Universidad John Hopkins, SAIS, Europa.

particularmente relevantes sobre la empresa, especialmente de la *Laudato sí*. Francisco ve la empresa como una noble vocación pero le preocupa el falso ideal de la ganancia personal o corporativa en detrimento de todo lo demás. Llama al empresario a descubrir el intrínseco valor de todas las criaturas de Dios, a reconocer que los recursos naturales tienen no solo una función utilitaria, a mirar a cada persona como un «sujeto que no puede ser nunca reducido al estatus de un objeto» y a crear puestos de trabajo «como una parte esencial de su servicio al bien común». Las personas que son líderes empresariales pueden así continuar la creación de Dios y servirla fielmente<sup>2</sup>. El tono urgente y profético del papa puede parecer sorprendentemente crítico en algunas ocasiones; sin embargo, su llamada es hacia una conversión continua en los niveles personal, corporativo y comunitario, y hacia una integración siempre más completa de todas las facetas del ser humano.

Son tiempos difíciles para la economía mundial. Mujeres y hombres empresarios sufren las consecuencias de una crisis que ha provocado una importante reducción de los ingresos, puesto en riesgo la supervivencia de las empresas y amenazado muchos puestos de trabajo. La Iglesia, sin embargo, no renuncia al anhelo de que, a pesar de la oscuridad actual, restauren la confianza, den esperanza y mantengan encendida la luz de la fe que alimenta su búsqueda cotidiana del bien. Merece la pena recordar que la fe cristiana no es solo la luz que arde en el corazón de los creyentes, sino también la fuerza impulsora de la historia humana.

**Cardenal Peter K. A. Turkson**  
**PREFECTO, DICASTERIO PARA EL SERVICIO DEL**  
**DESARROLLO HUMANO INTEGRAL**

---

Asistieron en la producción de las distintas ediciones: Elizabeth Kelly, Mary Child, Mark Harrington, Mary Kay O'Rourke y Nancy Sannerud. Un agradecimiento especial al Instituto John A. Ryan por financiar la producción de la versión en inglés.

<sup>2</sup> Papa Francisco, carta encíclica *Laudato sí* (2015), 81 y 129.



## RESUMEN EJECUTIVO

Cuando las empresas y las economías de mercado funcionan correctamente y se centran en servir al bien común realizan una gran contribución al desarrollo material y al bienestar espiritual de la sociedad. Las experiencias recientes, sin embargo, han demostrado el daño que puede causar el desplome de las empresas y de los mercados. Los desarrollos que han transformado nuestra era —globalización, comunicación y tecnologías informáticas y financiarización—, además de generar beneficios han ocasionado problemas: desigualdad, deslocalización económica, exceso de información, daños ecológicos, inestabilidad financiera y otras presiones que interfieren con el servicio al bien común. No obstante ello las personas que son líderes empresariales, guiadas por principios ético-sociales ejemplificados en vidas virtuosas y, para los cristianos, iluminados por el Evangelio, pueden tener éxito y contribuir al bien común.

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

**Ver:** Los desafíos y las oportunidades del mundo económico están complejizados por factores, tanto buenos como malos, entre los que se incluyen cinco grandes «signos de los tiempos» con influencia en la empresa:

- *La globalización* ha producido eficiencia y oportunidades extraordinarias para empresas y negocios, pero también conlleva mayor desigualdad, deslocalización económica, homogeneidad cultural e incapacidad de los gobiernos para regular de manera adecuada los flujos de capitales.
- *Las comunicaciones y tecnologías informáticas* han permitido conectividad, nuevas soluciones y productos y disminuir costes; pero también una gran velocidad que ha generado un exceso de información y decisiones precipitadas.
- *La financiarización* del mundo económico ha acentuado la tendencia a mercantilizar los fines del trabajo y a enfatizar la maximización de la riqueza y de los beneficios a corto plazo, en lugar del trabajo por el bien común.
- *La sensibilización medioambiental* ha generado una progresiva conciencia ecológica en la empresa, pero aún existe un consumismo creciente y una cultura del «usar y tirar» que daña la naturaleza tanto en su dimensión física como humana.
- *Los cambios culturales* de nuestra era han conducido a un creciente individualismo, crisis familiares y preocupaciones utilitarias sobre uno mismo y sobre «aquello que es bueno para mí». Como consecuencia, podemos tener más bienes privados pero hay serias carencias de bienes comunes. Mientras los líderes empresariales se concentran cada vez más en maximizar la riqueza, las empleadas desarrollan actitudes reivindicativas de sus derechos y los consumidores exigen satisfacciones inmediatas al menor precio posible. Como los valores se han vuelto relativos y los derechos más importantes que los deberes, a menudo se pierde el objetivo de servir al bien común.

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

- Producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades genuinas de las personas, así como asumir la responsabilidad por los costes sociales y ambientales de la producción y de la cadena de suministro y distribución, y estar siempre pendiente de las oportunidades de servir a los pobres.
- Organizar el trabajo de modo productivo y con significado mediante el reconocimiento de la dignidad de las personas empleadas, reconociendo su derecho y deber de desarrollarse en su puesto laboral («el trabajo es para el ser humano» en vez de «el ser humano es para el trabajo») y mediante la organización de los lugares de trabajo con criterio de subsidiariedad. Todo esto lleva a diseñar, equipar y confiar en el personal para que realice la mejor tarea.
- Utilizar los recursos con sabiduría para crear beneficios y bienestar, para producir riqueza sostenible y distribuirla con justicia (un salario justo para las personas empleadas, precios justos para los clientes y proveedores, impuestos justos para la comunidad y beneficios justos para los propietarios).

**Actuar:** Las personas que son líderes empresariales ponen en práctica sus aspiraciones cuando persiguen su vocación y están en mayor medida motivadas por ella que por el éxito económico. Cuando integran los dones de la vida espiritual, las virtudes y los principios ético-sociales en su existencia y en su trabajo pueden superar la vida dividida, y recibir la gracia para fomentar el desarrollo integral de todos los grupos interesados en la empresa. La Iglesia les llama a *recibir* —reconociendo humildemente lo que Dios ha hecho por ellas—, y a *dar* —entrar en comunión con otras personas para hacer del mundo un

lugar mejor—. La *sabiduría práctica* informa el modo de entender la empresa y refuerza al líder empresarial para responder a los desafíos del mundo no con miedo o cinismo, sino con virtudes, con fe, esperanza y amor.

Este documento desea inspirar a hombres y mujeres líderes y a otros grupos interesados en la empresa a ver los desafíos y las oportunidades que ofrece su trabajo, *juzgarlos* de acuerdo a principios ético-sociales —para los cristianos iluminados por el Evangelio— y a *actuar* como servidores de Dios.

## INTRODUCCIÓN

**1.** En el Evangelio Jesús nos dice: «Al que se le dio mucho, se le pedirá mucho; y al que se le confió mucho, se le reclamará mucho más» (Lc 12, 48). Las personas empresarias han recibido grandes recursos y el Señor les pide que hagan grandes cosas. Este es un aspecto de su vocación. Solo en este joven siglo muchas empresas ya han producido maravillosas innovaciones que han curado enfermedades, acercado a las personas mediante la tecnología y creado prosperidad en infinidad de maneras. Por desgracia este siglo también ha traído escándalos empresariales, serias perturbaciones económicas, creciente desigualdad, daños ecológicos y erosión de la confianza en las empresas y en las instituciones del libre mercado. Para los líderes empresariales este es un momento que requiere el testimonio de la fe, la confianza de la esperanza y la práctica del amor.

**2.** Cuando las empresas y los mercados en su conjunto funcionan correctamente, bajo una supervisión reguladora sensata y efectiva, realizan una irremplazable contribución al bienestar material e incluso espiritual de la humanidad. Cuando la actividad económica se lleva a cabo de forma justa, efectiva y sostenible, los clientes reciben bienes y servicios a precios justos; las personas empleadas realizan un buen trabajo y ganan el sustento para ellas y sus familias; los inversores reciben un razonable beneficio por su inversión y se cuidan los recursos naturales y los ecosistemas. Las comunidades ven que los recursos públicos se utilizan de forma correcta, que el medioambiente es protegido y que el bien común en general es respetado.

**3.** Cuando las empresas están bien gestionadas promueven activamente el reconocimiento de la dignidad de las personas empleadas y el desarrollo de virtudes como la solidaridad, la sabiduría práctica, la justicia, la laboriosidad, la gestión y mu-

chas otras. Mientras que la familia es la primera escuela de la sociedad, las empresas, al igual que múltiples instituciones sociales, continúan educando a las personas en las virtudes, especialmente a los jóvenes que dejan su familia e instituciones educativas y buscan su lugar en la sociedad. Quienes provienen de entornos desfavorecidos y se ven amenazados por el aislamiento social, también pueden encontrar su lugar dentro de las entidades empresariales. Más aún, las empresas promueven una interdependencia saludable entre personas de diferentes naciones mediante el fomento de una interacción mutuamente beneficiosa. De este modo, pueden convertirse en vehículos de compromiso cultural y en promotoras de paz y prosperidad.

4. Todos los anteriores beneficios potenciales animan a la Iglesia a tener un vivo interés por la empresa. En función de las decisiones que se tomen, la empresa puede mejorar significativamente la vida de las personas pero también causar un daño real. En el contexto idóneo, la empresa elegirá libremente perseguir el bien pero la libertad sin verdad lleva al desorden, la injusticia y la fragmentación social. La libertad debe ser comprendida como una llamada a hacer lo correcto, en lugar de ser usada como una simple licencia. Si las empresas carecen de un liderazgo virtuoso y de unos principios que las guíen pueden convertirse en lugares donde la conveniencia se anteponga a la justicia, el poder corrompa la sabiduría, la tecnología suplante a la dignidad y el interés egoísta desplace al bien común.

5. Queremos dirigirnos, en concreto, a los líderes empresariales cristianos que albergan en el corazón de su trabajo un profundo sentido de la llamada de Dios a colaborar en la creación. Representan un importante papel en el progreso y la puesta en práctica de principios ético-sociales, al recurrir a la tradición social católica de modo apropiado en el diario quehacer. También queremos hablar a todos los líderes em-

presariales de buena voluntad que tienen influencia en los comportamientos, valores y actitudes de las personas que conforman su empresa. Líderes no son solo quienes ostentan títulos sino también aquellos que ejercen una influencia para bien de las demás. Desde la dirección general y ejecutiva y miembros de los consejos de administración, hasta las personas jefes de equipo y aquellas que de modo informal influyen en otras, todas como líderes empresariales cumplen un papel decisivo en la configuración de la vida económica y en la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo integral a través de las instituciones empresariales. Estas instituciones son muy diversas, incluyen cooperativas, empresas multinacionales, pequeñas empresas de nueva creación, empresas propiedad de sus trabajadores, empresas familiares o sociales, asociaciones, empresas con un único propietario o público-privadas y empresas con y sin fines de lucro.

Aunque algunas de estas empresas cotizan en bolsa, la mayoría no lo hace. Algunas obtienen un volumen de ingresos mayor que muchos países, pero la mayoría de empresas son pequeñas. Algunas poseen miles de inversores, otras tienen un único dueño o son propiedad de una familia. Algunas son definidas legalmente como entidades de lucro y otras, bajo nuevas figuras legales y con estatus especial, son denominadas «empresas sociales». La empresa es una institución diversa y, como ha señalado el papa Benedicto XVI, la Iglesia se ocupa de ella en todas sus formas<sup>3</sup>.

**6.** La vocación de la persona empresaria es un genuino llamamiento humano y cristiano. El papa Francisco lo denomina

---

<sup>3</sup> Véase papa Benedicto XVI, carta encíclica *Caritas in veritate* (2009), 38, 40. Véase también el discurso del papa Francisco a los representantes de la Confederación de Cooperativas Italianas en el Vaticano el 28 de febrero de 2015.

«una noble vocación siempre y cuando quienes se comprometen con ella se sientan retados por un sentido mayor de la vida; esto les permitirá servir verdaderamente al bien común mediante el esfuerzo por aumentar los bienes de este mundo y en hacerlos más accesibles a todos<sup>4</sup>. Difícilmente puede sobrevalorarse la vocación de la persona empresaria en la vida de la Iglesia y en el mundo económico. Como líder empresarial la persona está llamada a concebir y desarrollar bienes y servicios para clientes y comunidades a través de la economía de mercado. Para promover el bien común esta economía debe respetar la verdad, la fidelidad a los compromisos, la dignidad humana, la libertad, la creatividad y el destino universal de los bienes, lo que significa que la creación de Dios es un don para todas las personas.

**7.** Las personas que son líderes empresariales tienen un papel especial en el despliegue de la creación. No solo proporcionan bienes y servicios con mejoras continuas mediante la innovación y el aprovechamiento de la ciencia y la tecnología, sino que también ayudan a dar forma a las organizaciones que ampliarán este trabajo en el futuro. San Juan Pablo II nos recordó en *Laborem exercens* la verdad fundamental de la humanidad que, «creada a imagen de Dios, *participa mediante su trabajo en la obra del Creador*, y según la medida de sus posibilidades, en cierto sentido, continúa desarrollándola y completándola, al avanzar cada vez más en el descubrimiento de los recursos y de los valores contenidos en todo lo creado»<sup>5</sup>. Sin embargo, no debemos extralimitarnos; como Francisco nos recuerda en *Laudato si'*, nos arriesgamos a causar un daño cuando «no reconocemos ya ninguna instancia por encima de nosotros, sino que solo nos vemos a nosotros mismos»<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Papa Francisco, carta encíclica *Evangelii gaudium* (2013), 203.

<sup>5</sup> Papa Juan Pablo II, carta encíclica *Laborem exercens* (1981), 25.

<sup>6</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 6.

**8.** Construir una organización productiva es el modo primordial en el que las personas empresarias pueden participar en el despliegue de la obra de la creación. Cuando se dan cuenta de que participan en el trabajo del Creador a través de la buena administración de organizaciones productivas, están en condiciones de reconocer la grandeza y la formidable responsabilidad que entraña su vocación.

**9.** Ciertamente las empresas tienen potencial para ser una gran fuerza de bien en cualquier sociedad y, de hecho, muchas están a la altura de sus compromisos morales y económicos; sin embargo, el camino para desarrollar este potencial puede presentar numerosos obstáculos. Para determinados negocios algunos obstáculos son de carácter externo: por ejemplo, la ausencia del estado de derecho o de regulaciones internacionales, la corrupción generalizada, la competencia depredadora, el «capitalismo de amigotes», la inapropiada intervención estatal o una cultura hostil hacia la iniciativa emprendedora en una o más de sus formas. Los líderes empresariales tienen menor influencia en los obstáculos externos que en los internos: en tratar al personal como un mero «recurso», considerando el negocio como una simple mercancía donde los trabajadores son bienes y las relaciones humanas y el crecimiento se ignoran; en rechazar una correcta regulación del mercado por parte del gobierno; en ganar dinero con productos que no son realmente buenos o servicios que ciertamente no sirven, o en explotar los recursos naturales de forma destructiva.

**10.** El principal obstáculo a nivel personal es llevar una *vida dividida*, lo que el Concilio Vaticano II describe como «el divorcio entre la fe y la vida diaria de muchas personas», descrito

como «uno de los más graves errores de nuestra época»<sup>7</sup>. Compartimentar las exigencias de la fe y del trabajo que se desarrolla en la empresa es una equivocación fundamental que contribuye, en gran medida, al daño que algunas empresas causan al mundo de hoy. Entre estos males se cuentan el peso excesivo del trabajo en detrimento de la familia o la vida espiritual, el apego enfermizo al poder a costa del propio bien y el abuso del poder económico para obtener mayores beneficios. En este punto la Iglesia recuerda atentamente las palabras de Jesús: «Nadie puede servir a dos señores, porque aborrecerá a uno y amará al otro, o bien se interesará por el primero y menospreciará al segundo. No se puede servir a Dios y al dinero» (Mt 6, 24). Los líderes empresariales que no se ven a sí mismos sirviendo a los demás y a Dios en su vida laboral, sustituirán el vacío de sentido por algo menos valioso. La vida dividida no está unificada ni integrada: está radicalmente desordenada y, por tanto, no consigue adecuarse a la llamada de Dios.

**11.** En última instancia una fragmentación de este tipo puede conducir a la idolatría, un riesgo profesional muy frecuente en la vida empresarial que amenaza a individuos y a organizaciones. Consiste en abandonar el llamamiento a relacionarse con un amado Creador, como sucedió con los israelitas al pie del monte Sinaí cuando construyeron y adoraron un becerro de oro. El becerro de oro es un símbolo de la *devoción inapropiada*, nacida de una falsa idea del éxito<sup>8</sup>. Existen muchos sustitutos del becerro de oro en la vida moderna. Surgen cuando «el único criterio de acción en la empresa es la consecución del máximo beneficio»<sup>9</sup>, cuando se persigue la tecnología por

---

7 Concilio Ecuménico Vaticano II, Constitución Pastoral *Gaudium et spes* (1965), 43.

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

9 Benedicto XVI, carta encíclica *Caritas in veritate*, 71.

sí misma, cuando la riqueza personal o la influencia política fracasan en servir al bien común o valoramos solo la utilidad de las criaturas e ignoramos su dignidad<sup>10</sup>. Cada «becerro de oro» equivale a una especie de obsesión que, por lo general, va acompañada de racionalización. Cada uno de ellos tiene la capacidad de «entrar» en nosotros, como dice Benedicto en su encíclica social *Caritas in veritate*<sup>11</sup>, y los líderes empresariales deben estar muy atentos para evitar la seducción de la idolatría.

**12.** Las numerosas presiones que afrontan las personas que son líderes empresariales pueden llevarles a olvidar la llamada del Evangelio en sus actividades profesionales cotidianas. Quizás sean seducidas a creer, falsamente, que sus vidas profesionales son incompatibles con sus vidas espirituales. Pueden entonces concentrarse en exceso en las cosas materiales o el éxito mundano. Cuando esto sucede corren el riesgo de anhelar el estatus y la fama por encima de los logros perdurables y, consecuentemente, de perder el buen juicio. Pueden verse tentadas por el egocentrismo, el orgullo, la avaricia o la ansiedad; a concentrar la finalidad de la empresa exclusivamente en maximizar beneficios, aumentar la cuota de mercado o en cualquier otro bien exclusivamente material<sup>12</sup>. De este modo, el bien que una economía de mercado puede proporcionar a las personas y a la sociedad puede verse disminuido o distorsionado.

**13.** Los líderes empresariales con vidas bien integradas pueden responder a las serias exigencias que recaen sobre ellos con actitud de servicio, recordando el momento en que Jesús

---

<sup>10</sup> Papa Francisco, *Laudato sí'*, 159: «Si la tierra nos es donada, ya no podemos pensar solo desde un criterio utilitarista de eficiencia y productividad para el beneficio individual. No estamos hablando de una actitud opcional, sino de una cuestión básica de justicia, ya que la tierra que recibimos pertenece también a los que vendrán».

<sup>11</sup> Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 74: «Atraída por el puro quehacer técnico, la razón sin la fe se ve avocada a perderse en la ilusión de su propia omnipotencia. La fe sin la razón corre el riesgo de alejarse de la vida concreta de las personas».

<sup>12</sup> Véase papa Francisco, *Laudato sí'*, 109.

lavó los pies de sus discípulos. El liderazgo con espíritu de servicio es distinto del ejercicio autoritario del poder, presente con demasiada frecuencia en las empresas. El espíritu de servicio diferencia a quienes ocupan puestos ejecutivos desde una visión cristiana y en función del ambiente de trabajo que buscan fomentar. Al vivir las responsabilidades empresariales de esta manera y desarrollar un verdadero liderazgo de servicio ofrecen libremente sus habilidades y capacidades. Metafóricamente, al lavar los pies de sus colaboradores, las personas que son líderes empresariales comprenden mejor su noble llamamiento.

**14.** Una parte importante de la vocación de liderazgo es la de poner en práctica principios ético-sociales y gestionar a partir de ellos el mundo empresarial cotidiano. Esto implica ver claramente la situación, juzgar con principios que fomenten el desarrollo integral de las personas y actuar de forma tal que se apliquen dichos principios a tenor de las propias circunstancias y de las enseñanzas de la fe. En consecuencia, los siguientes apartados de este documento están organizados en base a: *ver, juzgar y actuar*<sup>13</sup>.

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

---

**15.** Las personas que son líderes empresariales se enfrentan a un mundo caracterizado por una complicada mezcla de factores. Para tratar de comprenderlos, siguiendo el documento *Gaudium et spes* del Concilio Vaticano II, necesitamos «examinar a fondo los signos de los tiempos e interpretarlos a la luz

---

<sup>13</sup> El esquema Ver-Juzgar-Actuar fue ideado por el sacerdote belga y cardenal Leo Cardijn (1882-1967), fundador del movimiento de Jóvenes Obreros Cristianos. Tiene sus raíces intelectuales en la descripción de Sto. Tomás de Aquino de la prudencia y es enseñado por la Doctrina Social de la Iglesia (véase la carta encíclica de Juan XXIII, *Mater et magistra* [1961], 236; y el Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz, *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 547).

del Evangelio»<sup>14</sup>. Algunos de estos signos apuntan a factores que restringen lo que los líderes pueden hacer para descubrir el bien, limitando su comportamiento y cerrando caminos a la creatividad. Otros factores crean nuevas oportunidades para que consejos de dirección, personas directivas y emprendedoras sirvan al bien común y potencien nuevos círculos de solidaridad en la vida social, política y económica. De este modo, el mundo que nos rodea está caracterizado por una compleja interacción de luces y sombras, de bien y mal, de verdad y falsedad, de oportunidades y amenazas.

**16.** Los líderes empresariales cristianos deben ser capaces de *ver* este mundo de tal modo que puedan juzgarlo, construir su bondad y verdad, promover el bien común y enfrentarse al mal y la falsedad. La sección *Juzgar* de este documento ofrece ayuda en esta tipo de valoración. El objetivo de esta primera sección es presentar un breve resumen de algunos factores clave que afectan a la actividad empresarial actual y señalar, cuando es posible, sus aspectos buenos, malos y contextuales desde la perspectiva del liderazgo empresarial.

**17.** Entre los muchos factores complejos que pueden influir local y globalmente en la empresa, cinco merecen una atención especial, ya que han transformado el contexto económico en el último cuarto de siglo. Los cuatro primeros están estrechamente relacionados entre sí: (1) la globalización, (2) nueva comunicación y tecnologías informáticas, (3) la financiarización de la economía y (4) el cambio del medioambiente natural. El quinto factor, (5) los cambios culturales —y, en particular, el desafío del individualismo acompañando por sistemas morales relativistas y utilitaristas— podría decirse que presenta uno de

---

<sup>14</sup> *Gaudium et spes*, 4.

los mayores peligros para los líderes empresariales cristianos. Por supuesto, muchos otros factores pesan sobre la empresa hoy y merecen un análisis, pero en aras de ser concisos examinaremos solo estos cinco.

**18. La globalización:** El surgimiento de un orden económico global es una de las características representativas de nuestro tiempo. El término «globalización» apunta a un proceso mundial de intensificación del movimiento de intercambios, especialmente trabajo y capital, que trae consigo una creciente red de interconexión social. Con el final de la Guerra Fría y la apertura de muchos mercados emergentes, el de las empresas se ha expandido enormemente por todo el mundo. Esto ha generado nuevas oportunidades y nuevas amenazas. Pueblos enteros que previamente habían sido excluidos del sistema económico participan ahora y se benefician de él. El aumento de la eficiencia ha permitido que un mayor número de productos y servicios sea accesible a más personas; sin embargo, dos preocupaciones significativas han sido subrayadas por el papa Francisco:

- La primera se refiere a la *profunda desigualdad*. Al mismo tiempo que se ha producido un crecimiento económico mundial acompañado por una notable reducción de la pobreza, persiste una gran desigualdad en la distribución de los ingresos y la riqueza, tanto en el interior de un mismo país como entre diferentes países. Por ejemplo, las regiones económicas con libre movimiento de bienes e incluso con una moneda única, impulsan el comercio y estimulan la innovación; en ellas las personas que buscan empleo no siempre disponen de la misma libertad de movimiento. El papa Francisco ha criticado con fuerza esta economía de la exclusión y la desigualdad y deplorado la «globalización de la indiferencia» que la acompaña. Como líderes, los empresarios cristianos saben lo importante que es «ver» y ser

conscientes de la realidad de sus propios negocios. Igualmente, su vocación entraña conocer la realidad de quienes se relacionan con su trabajo o quedan marginados de los beneficios de la economía en su conjunto. Francisco llama a los líderes a encontrarse personalmente con las afectadas por la desigualdad. Este encuentro no solo les impide tener una conciencia entumecida sino que puede ayudarles a desplegar su libertad y creatividad al servicio del bien común<sup>15</sup>.

- Francisco también se refiere a las *amenazas a la cultura*, tal y como hizo Juan Pablo en la *Sollicitudo rei socialis*. Explica: «En muchos países la globalización ha significado un acelerado deterioro de las raíces culturales con la invasión de tendencias pertenecientes a otras culturas, económicamente desarrolladas pero éticamente debilitadas»<sup>16</sup>. En la tradición católica, la cultura comprende todo lo que los seres humanos desarrollan y perfeccionan mediante sus cualidades corporales y espirituales; cada persona encuentra el sentido de su vida dentro de una particular cultura (cf. *Gaudium et spes*, 53). Las culturas locales en su diversidad dan forma a la familia humana también en su diversidad. Pero las riquezas que aportan son a veces amenazadas por el empuje global cultural hacia la uniformidad, que presiona a las personas para que abandonen sus tradiciones culturales. Francisco sostiene que la «desaparición de una cultura puede ser tanto o más grave que la desaparición de una especie animal o vegetal»<sup>17</sup>. A medida que los mercados acercan las diferentes culturas entre sí gracias a una mayor comunicación, la extrema agresividad de la competencia y la comercialización global de productos estandarizados

---

<sup>15</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 48, 49, 108.

<sup>16</sup> Papa Francisco, exhortación apostólica *Evangelii gaudium*, 54, 62. Véase también Benedicto XVI: «A medida que la sociedad se globaliza, nos convierte en vecinos pero no en hermanos» (*Caritas in veritate*, 19).

<sup>17</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 145.

puede llevar a la homogeneización cultural y a la pérdida de la diversidad.

**19.** Junto con estas transformaciones es una realidad el hecho de que *el capital puede evitar rendir cuentas* a la ciudadanía de los países donde obtiene sus beneficios<sup>18</sup>. Es como si el poder económico hubiera adquirido un estatus extraterritorial. Las compañías son capaces de reaccionar según las oportunidades de negocio con independencia de las autoridades locales. De esta manera la globalización está modificando los fundamentos de la economía y del gobierno mediante la reducción del grado de libertad de los estados-nación: los instrumentos habituales de política económica de los estados-nación están sujetos a un territorio bien definido mientras que las compañías multinacionales pueden producir bienes en un país, pagar impuestos en otro y pedir ayudas y contribuciones estatales en un tercero. En este nuevo contexto de una economía globalizada las empresas se han vuelto mucho más influyentes, lo que conlleva un potencial para causar grandes bienes o daños.

**20. *Comunicación y tecnologías informáticas:*** La revolución en la tecnología de las comunicaciones provocada por Internet y la nueva capacidad para analizar rápidamente vastas cantidades de datos ha tenido impactos significativos —tanto positivos como negativos— en la dirección de las empresas. En el lado positivo, la colaboración basada en Internet está desarrollando nuevos productos y soluciones para antiguos problemas. Las personas pueden conectarse globalmente, lo que ha abierto nuevos caminos a los pobres para integrarse en el mercado de trabajo. Los nuevos modelos de negocio combinan colaboración y competencia de forma única para satisfacer necesidades

---

<sup>18</sup> Cf. Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 24 y 40.

que previamente se atendían de forma inadecuada o que no eran satisfechas en absoluto. Consumidores y grupos de interés tienen capacidad para presionar a las empresas globales y sacar a la luz malas prácticas en temas que van desde el respeto a los derechos humanos hasta la protección del medioambiente. Este activismo reduce las sanciones a las empresas que se comportan de forma responsable, si presiona con eficacia a otras compañías para que hagan lo mismo.

**21.** Respecto al lado negativo, ahora vivimos en un mundo en el que se busca gratificación instantánea y donde existe sobreabundancia de información. En este mundo, como suele ser patente, «lo urgente puede marginar lo importante». Cada mensaje se vuelve una prioridad cuando la comunicación instantánea persiste en llamar nuestra atención. Parece que no tenemos tiempo de tomar decisiones bien estudiadas y meditadas sobre temas complejos. Las decisiones, incluso las más importantes, cada vez con mayor frecuencia se toman sin la consideración adecuada y con escasa información compartida. Francisco nos avisa para no sucumbir a lo que llama el «paradigma tecnocrático». Este paradigma nos atrae hacia la ilusión de que si podemos hacer algo, debemos hacerlo. Mientras la tecnología juega un papel importante en la resolución de problemas, el paradigma tecnocrático sustituye y suplanta las dimensiones más profundas de nuestra humanidad, concretamente, la contemplación y la relación. Nos quedamos en la superficie de la información en lugar de profundizar en la sabiduría. Algunos líderes de empresas tecnológicas han reconocido que si el fin de la tecnología es servir a la humanidad, necesita de una sabiduría mayor que la que puede aportar. El aviso del Vaticano II hace medio siglo es todavía válido: «Nuestra época, más que ninguna otra, tiene necesidad de esta sabiduría para humanizar todos los nuevos descubrimientos de la

humanidad»<sup>19</sup>. El mundo necesita líderes empresarios sabios, cuya capacidad para tomar decisiones tenga en cuenta su fe para resistir a este paradigma tecnocrático y, en su lugar, desplegar creatividad y riqueza para crear una mayor prosperidad para todos y cuidar de nuestra casa común<sup>20</sup>.

**22. *Financiarización de la economía:*** La combinación de la globalización, caracterizada por la expansión de mercados y beneficios, con la nueva comunicación y tecnologías de la información, ha alcanzado gran preponderancia en el sector de los negocios financieros. El término «financiarización» describe el giro de la economía capitalista desde la producción a la financiación. Los ingresos y beneficios del sector financiero se han convertido en una parte enorme de la economía mundial. Sus instituciones, instrumentos y fines están teniendo un impacto significativo en las operaciones y en la comprensión de la empresa. Si bien la crisis financiera —que comenzó en el 2007-2008— ha desencadenado una oleada de críticas sobre los efectos negativos de la financiarización, el sector financiero ha facilitado a millones de personas el acceso al crédito de consumo y la producción, ha distribuido el riesgo por medio de instrumentos financieros derivados, ha desarrollado formas de aplicar el capital para hacerlo más productivo, etc. El sector financiero también ha producido fondos sociales o éticos y permitido a los inversores apoyar o evitar ciertos sectores económicos o empresas con el objetivo de fortalecer sistemas económicos más sostenibles. Dichos fondos presentan un importante y creciente desarrollo, que puede aumentar después de algunos resultados alentadores obtenidos durante la crisis financiera. *Caritas in veritate* señala que este tipo de inversión

---

<sup>19</sup> *Caudium et spes*, 15.

<sup>20</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 106 y 108.

debe ser la norma: «Conviene esforzarse —la observación aquí es esencial—, no solo para que surjan sectores o segmentos “éticos” de la economía o de las finanzas, sino para que la economía y las finanzas en su totalidad sean éticas y lo sean no por una etiqueta externa, sino por el respeto de las exigencias intrínsecas de su propia naturaleza»<sup>21</sup>.

**23.** Pero a pesar de estos desarrollos positivos, la financierización puede ahogar a la economía real<sup>22</sup>. De hecho, ha generado una amplia variedad de tendencias y consecuencias negativas. Trataremos solo dos: la mercantilización y la mentalidad cortoplacista. La financierización tiende a *mercantilizar* completamente las empresas, reduciendo a nada más que a un precio el significado de esta iniciativa humana. El sector financiero ha contribuido a esta tendencia mercantilizadora al equiparar el objetivo de la empresa y la maximización de la riqueza del accionista. El valor de las acciones se ha convertido, prácticamente, en la única herramienta de medición del desempeño y la valía de los líderes empresariales. En el clima actual, el llamamiento a «maximizar la riqueza de los accionistas» sigue predominando y es la teoría líder que se enseña en muchas escuelas de negocios. Esta justifica el uso del análisis de grandes cantidades de datos para manipular los mercados y aumentar el dominio del comercio en la vida diaria, también puede excusar un comportamiento de lucro que exija ingresos sin agregar valor. En términos generales, promueve mentalidades *cortoplacistas* en virtud de las cuales las personas líderes se sienten tentadas a fijarse en el potencial de éxito a corto plazo y a minimizar las consecuencias de la asunción de riesgos excesivos y el fracaso estratégico. No resulta sorprendente que

---

<sup>21</sup> Papa Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 45.

<sup>22</sup> Véase papa Francisco, *Laudato si'*, 109.

la posibilidad de adquirir enormes riquezas en relativamente poco tiempo proporcione fuertes incentivos para tener comportamientos disfuncionales. Benedicto hizo notar estos peligros al escribir: «Uno de los mayores riesgos es sin duda que la empresa responda casi exclusivamente a las expectativas de los inversores en detrimento de su dimensión social... Cada vez son menos las empresas que dependen de un único empresario estable que se sienta responsable en el largo plazo, y no solo en el corto, de la vida y los resultados de su empresa»<sup>23</sup>. Por lo tanto, es gratificante presenciar un aumento de las discusiones sobre sostenibilidad —ambiental, social y también comercial— en el mundo de los negocios.

**24. *Conciencia medioambiental:*** Hay una creciente sensibilidad ecológica en la empresa que reconoce cada vez más el impacto de la producción y el consumo en el medioambiente natural. Muchas compañías están encontrando modos de realizar una evaluación del ciclo de vida de productos y servicios que aborde los impactos negativos de la producción y del consumo en el ecosistema, en las generaciones futuras y especialmente en los pobres. Comienzan a diseñar sus mercancías como productos reciclables (reducir, reutilizar y reciclar) mediante la selección de materias primas que puedan reusarse más fácilmente. También se ha propuesto descarbonizar sus edificios y fábricas con la implementación de fuentes de energía renovables y sistemas más eficientes de frío y calor, lo que reduce el consumo de energía y la emisión de dióxido de carbono. Es necesario desarrollar nuevas tecnologías que reduzcan la contaminación y usar fuentes de energía renovables para promover un desarrollo sostenible en las empresas. Surgen además nuevos modelos de negocio que mejoran la sostenibilidad (por

---

<sup>23</sup> Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 40.

ejemplo, la «economía colaborativa») y promueven elecciones de estilos de vida para una casa común más saludable.

**25.** A pesar de tal sensibilidad, algunos líderes empresariales muestran una confianza excesiva en el potencial de crecimiento ilimitado de los recursos terrestres así como en la capacidad de los mercados, de los intereses propios y de la tecnología para resolver los problemas actuales. Otros líderes son sensatamente más prudentes, saben que los cambios en la naturaleza pueden influir repentinamente en su capacidad de producción (por ejemplo, la escasez de agua) y que la degradación social originada por el cambio climático puede afectar a cualquier ser humano. Un exceso de confianza puede tener su origen en el deseo de conseguir mayores beneficios y un consumo cada vez más alto. Francisco se ha mostrado particularmente preocupado por el creciente consumismo y por la cultura del «usar y tirar» que dicha actitud genera. Advierte sobre un consumismo obsesionado con el placer, que ofusca la conciencia y no deja espacio a los demás, a los pobres, a los niños y niñas, a Dios<sup>24</sup>. Este consumo puede cegarnos frente al daño que estamos haciendo a nuestros matrimonios y familias, a nuestra cultura y a nuestro medio natural. Francisco ha hecho un llamamiento a una «ecología integral» en la que el estilo de vida esté animado por los requerimientos de la virtud, el sacrificio y la vuelta a relaciones en conexión con la naturaleza, la humanidad y Dios.

**26. Cambios culturales:** Como se ha comentado, nuevos niveles de contacto entre naciones mediante la globalización y de individuos mediante la tecnología, han producido un cambio cultural significativo. Para el líder empresarial cristiano dos cambios culturales claves, relacionados entre sí, han sido el

---

<sup>24</sup> *Evangelii gaudium*, 2. Véase también *Laudato sí'*, 203.

giro hacia el individualismo en Occidente y el aumento del número de crisis familiares respecto al pasado. Ligadas al surgimiento de una visión fuertemente utilitaria de la economía e incluso de la sociedad, encontramos poblaciones enteras en las que se promueve «aquello que resulta adecuado para mí», independientemente de los efectos sobre los demás, con impactos negativos sobre la vida familiar. Los «valores» se perciben como relativos y únicamente se miden por su contribución a las preferencias individuales y a las ganancias económicas. El trabajo se convierte simplemente en un medio que permite obtener los placeres de la vida que cada persona elige. Los derechos se vuelven mucho más importantes que los deberes; el sacrificio para alcanzar bienes superiores carece de valor. Estas actitudes empujan a la alta dirección a reclamar una parte desproporcionada de la riqueza creada, a las personas empleadas a alimentar una actitud demandante y a los clientes a esperar gratificaciones inmediatas.

**27.** Afortunadamente, en un esfuerzo por tomarse más seriamente la vida moral y espiritual, se han desarrollado nuevos movimientos y programas en torno a la empresa. Grupos de fe y trabajo, programas de espiritualidad en la ocupación laboral, formación en ética de los negocios, proyectos de sensibilidad social, iniciativas sociales empresariales o de economía solidaria están ayudando a los líderes empresariales a dirigir sus empresas en coherencia con la exhortación de San Pablo: «Examinad todo, quedaos con lo bueno» (1 Ts 5, 21)<sup>25</sup>. Muchos de estos grupos y movimientos permiten que los líderes empresariales reconozcan su trabajo como una vocación y

---

<sup>25</sup> Véase la Comunidad Económica del movimiento Focolare, UNIAPAC, *Legatus, Compagnia delle Opere* del movimiento Comunión y Liberación, como también otros movimientos que han analizado con seriedad la relación entre fe y empresa.

vislumbren el papel que juegan sus empresas en la contribución al bien común.

**28.** No hay duda de que la globalización, la mejora de las comunicaciones, las nuevas tecnologías y la financiarización pueden tener consecuencias positivas para la comunidad humana. Por ejemplo, un sano respeto por el rendimiento financiero a corto plazo, si no se toma como criterio exclusivo, puede ser positivo en la toma de decisiones. Es necesario equilibrio y perspectiva, preguntar cuidadosamente por los «impactos potencialmente negativos en los seres humanos»<sup>26</sup>. Para los cristianos iluminados por el Evangelio estas tendencias deben estar guiadas por principios ético-sociales y expresados en sólidas instituciones culturales. Sin su influencia constante, las tendencias sociales podrían resultar perjudiciales para el «desarrollo humano integral» —término acuñado por Pablo VI para indicar la completa, indivisible integridad humana que debe ser el objetivo de la búsqueda de la justicia y la paz para todos—<sup>27</sup>. En este punto, las enseñanzas sociales de la Iglesia y nuestra creencia en el amor de Dios nos proporcionan una perspectiva auténtica que permite a las personas que son líderes empresariales cumplir con su vocación cristiana.

---

<sup>26</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 109.

<sup>27</sup> Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 11. El papa Francisco ha creado un dicasterio, esto es, un Departamento para la Promoción Integral del Desarrollo Humano, con secciones dedicadas a obras de caridad, trabajadores de la salud, justicia y paz, y migrantes y refugiados. El estatuto del dicasterio comienza: «En todo su ser y acciones, la Iglesia está llamada a promover el desarrollo integral de la persona humana a la luz del Evangelio. Este desarrollo tiene lugar mediante la atención a los bienes inestimables de la justicia, la paz y el cuidado de la creación». (Véase <https://migrants-refugees.va/>).

## EMITIR JUICIOS: LA IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPIOS ÉTICO-SOCIALES

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

**30.** Este Evangelio es un mensaje de amor que no se encuentra principalmente en una teoría o en una ética, sino en una relación con Cristo<sup>28</sup>. Si lo permitimos, esta relación, esta vocación de amor, anima y fortalece la vida de cada persona cristiana. Tiene implicaciones éticas y religiosas particulares para los líderes empresariales cristianos. Estas implicaciones se identifican con lo que la Iglesia denomina su *tradición social*, un diálogo vivo entre fe, razón y acción y entre el Evangelio y los signos de los tiempos<sup>29</sup>. Esta tradición se ha desarrollado gracias a una relación complementaria entre maestros autorizados (Doctrina Social Católica), destacados estudiosos (Pensamiento Social Católico) y profesionales eficaces y con principios (Práctica Social Católica). La tradición evangélica se desarrolla, purifica y reajusta constantemente cuando las personas cristianas, también cuando son líderes empresariales, buscan el discernimiento y la excelencia en sus vidas profesionales.

---

<sup>28</sup> Véase Benedicto XVI, carta encíclica *Deus caritas est* (2005), 1.

<sup>29</sup> La actualización de este documento a la luz de las nuevas realidades y enseñanzas ilustra este dinamismo de la tradición social católica.

**31.** Una parte importante de esta tradición respecto de las empresas ha consistido en la articulación de principios ético-sociales a niveles fundacional y práctico y en una visión de la empresa como una comunidad de personas. *Fundamentos, práctica y comunidad* son los temas de los apartados siguientes. Juntos constituyen una guía para la verdadera excelencia empresarial ya que están basados en quién es el ser humano, en qué papeles y vocaciones tienen las personas en el mundo y en qué consiste el florecimiento humano en la empresa, en la comunidad más amplia y en la casa común.

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

---

**32. *Dignidad humana:*** Los fundamentos de la tradición social de la Iglesia descansan sobre la convicción de que cada persona, con independencia de su edad, condición o habilidades, es imagen de Dios y está por tanto dotada de una dignidad o valor irreductible. Cada persona es un fin en sí mismo, nunca un mero instrumento valorado solo por su utilidad —es un quién, no un qué; un alguien, no un algo<sup>30</sup>. Posee esta dignidad en razón únicamente de su ser humano. Nunca es un logro ni algo concedido por alguna autoridad humana; no puede perderse, confiscarse o simplemente quitarse. Todos los seres humanos, sin importar sus características o sus circunstancias individuales, gozan de esta dignidad otorgada por Dios. Más aún, la impronta de Dios se extiende a toda la creación debido a la relación de «ecología integral» entre las personas, las criaturas y la tierra<sup>31</sup>. Por eso cuando la «dignidad humana» es convenientemente entendida

---

<sup>30</sup> Pontificio Consejo Justicia y Paz, *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 108.

<sup>31</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 137-162.

resulta incompatible con la instrumentalización de los seres humanos y reclama una integración con el mundo en el que vivimos.

**33.** Por su dignidad humana, cada persona tiene el derecho —y la consiguiente obligación— de perseguir su vocación y esforzarse en alcanzar la realización personal en comunión con los demás. A su vez, ello implica también que cada uno de nosotros tiene el deber de evitar acciones que impidan el desarrollo de los demás y, en la medida de lo posible, el deber de promover ese desarrollo, porque «todas las personas somos realmente responsables de todas»<sup>32</sup>.

**34.** Los seres humanos demuestran que llevan la imagen del Creador, concretamente, en sus capacidades de razonar y elegir libremente, así como también en su inclinación a compartir sus vidas con los demás (su naturaleza social). Por lo tanto, el desarrollo humano siempre implica razonar bien, elegir libremente de acuerdo con la razón y vivir en sociedad. Una persona solo desarrolla genuinamente sus habilidades, virtudes y santidad, viviendo en comunidad, es decir, en comunión con los demás. Enfatizando *ecología integral*, Francisco nos recuerda que veamos esta comunión como global, como incluyente de todas las personas (especialmente de las débiles y marginadas) y el medioambiente natural en «comunión universal»<sup>33</sup>.

**35.** Desde luego, cada persona tiene un destino trascendente que compartir para siempre en la vida de Dios. El desarrollo terrenal siempre será incompleto, pero esto no significa que las circunstancias terrenas no sean importantes. Por el con-

---

<sup>32</sup> Juan Pablo II, carta encíclica *Sollicitudo rei socialis* (1987), 38.

<sup>33</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 92.

trario, el desarrollo terrenal es un elemento sustancial de una vida humana buena. Por otra parte, tanto la carencia como la sobreabundancia de los recursos materiales a menudo se convierten en obstáculos o distracciones en la consecución de la virtud o de la santidad.

**36. *Bien común*:** La naturaleza social de los seres humanos, que tiene su reflejo en la comunidad de la Trinidad, señala como principio fundamental la importancia del bien común. El Vaticano II definió así el bien común: «el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las personas, como grupos o individuos, el logro más pleno y más fácil de la propia realización»<sup>34</sup>. El bien común se desarrolla entre los seres humanos cuando actúan juntos hacia un mismo objetivo. Por lo tanto, construir una amistad, una familia o una empresa crea un bien común compartido entre amigos, familiares y entre las personas involucradas en la empresa. Existen bienes comunes porque somos seres relacionales que no solo tenemos objetivos individuales ni crecemos solo individualmente. Participamos en proyectos realmente *compartidos* y *comunes* que generan bienes de los que se benefician todas las personas. El *bien común* comprende y apoya todos los bienes necesarios para que los seres humanos alcancen su desarrollo, personal y comunitariamente. Esto entraña una sensibilidad ordenada hacia quienes están en los márgenes y, en particular, hacia los impactos en el largo plazo que nuestras decisiones tienen en el medioambiente, no solo mientras dura nuestra vida sino en las futuras generaciones<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> *Gaudium et spes*, 26.

<sup>35</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 162.

**37.** Las empresas favorecen muchas de las importantes condiciones que contribuyen al bien común del conjunto de la sociedad. Sus productos y servicios, los puestos de trabajo que generan y el superávit económico y social que ofrecen a la sociedad, son esenciales para la vida buena de una nación y para la humanidad en su conjunto. Los países que no tienen suficiente actividad económica tienden a perder a las personas con mejor formación, ya que emigran a otros países en busca de un mejor futuro para sí mismas o para sus familias. Algunas sociedades no producen los suficientes bienes colectivos y públicos que permitan garantizar el desarrollo de una vida humana digna; por lo tanto, las empresas son cruciales para el bien común de cada sociedad y para el orden global en su totalidad.

**38.** Las empresas y los mercados verdaderamente prósperos dependen de diversas contribuciones provenientes del conjunto de la sociedad. Si pensamos en bienes públicos como el estado de derecho, un medioambiente natural sano, el derecho a la propiedad privada, la competencia libre y abierta, políticas monetarias y fiscales sólidas e infraestructuras clave de comunicación y de transporte nos damos cuenta de que la empresa no puede operar fuera de las estructuras generales de la sociedad. Cuando estos bienes públicos no existen o no funcionan correctamente, la empresa sufre. Y la empresa no depende solo de un buen gobierno. Antes incluso que del estado, necesita un ambiente moral-cultural adecuado, donde se eduque la juventud para desarrollar sus habilidades y virtudes y donde se la prepare para trabajar. Las empresas y las actividades comerciales se benefician de los recursos que ofrece la sociedad, por su parte deben respetar y promover el bien común.

**39.** Las empresas también apoyan el bienestar de los miembros de la sociedad mediante sus otras funciones clave. Como mínimo, una buena empresa evita cuidadosamente cualquier

acción que socave el bien común local o globalmente —que incluye individuos, grupos, sociedad y medioambiente. Se puede decir, de forma más positiva, que hay empresas que buscan activamente modos de atender necesidades humanas genuinas dentro de su competencia y así hacer *avanzar* el bien común. En algunos casos promueven con firmeza regulaciones efectivas a nivel nacional, internacional o sectorial. Consideren el peligro de que estrategias empresariales destructivas como la corrupción, la explotación laboral o la destrucción del medioambiente puedan contribuir a reducir los costes a corto plazo pero dejar otros mucho más altos para las futuras generaciones de la sociedad local. Si tales estrategias son legales generan ventajas competitivas para las empresas con menor conciencia moral, en perjuicio de otras competidoras más sensibles que actúan moralmente y cuya actuación incurre en costes reales más elevados. Tal «carrera hacia el abismo» no se supera habitualmente solo con compromisos morales individuales, sino que requiere de un *mejor marco institucional* para que todos los participantes actúen como una buena ciudadanía corporativa en el mercado.

## II. PRINCIPIOS ÉTICOS PRÁCTICOS PARA LA EMPRESA

---

**40.** El respeto de la dignidad humana y el bien común son principios básicos que, en un sistema de mercado, deben orientar la forma de organizar el trabajo y la utilización de capital, así como los procesos de innovación, producción y distribución. La finalidad principal de toda empresa y de los sistemas comerciales es responder a necesidades humanas reales, es decir, a las necesidades relevantes de quienes son atendidos por la empresa de alguna manera. En particular, hay tres actividades interdependientes que las empresas deben asumir:

- a) **Buenos bienes:** Atender necesidades humanas genuinas a través de la creación, el desarrollo y la producción de bienes y servicios.
- b) **Buen trabajo:** Organizar el trabajo de modo que sea bueno y productivo.
- c) **Buena riqueza:** Utilizar recursos para crear y compartir riqueza y prosperidad de forma sostenible.

**41.** La tradición social de la Iglesia examina estas tres actividades interdependientes, proporcionando principios prácticos que ayuden a guiar a quienes toman decisiones, para que lo hagan en función del bien que pueden realizar. Este pragmatismo surge de los principios básicos y entrena respeto hacia las situaciones multiculturales y plurirreligiosas que caracterizan los contextos de las empresas hoy en día. También ayudan a clarificar la vocación de las personas empresarias cristianas y el papel del verdadero liderazgo empresarial.

#### **BUENOS BIENES: ATENDER LAS NECESIDADES DEL MUNDO MEDIANTE LA CREACIÓN Y EL DESARROLLO DE BIENES Y SERVICIOS**

---

**42.** Las empresas exitosas identifican y buscan atender las necesidades humanas genuinas con un nivel superior de excelencia, utilizando gran cantidad de innovación, creatividad e iniciativa. Producen lo mismo que antes pero suelen desarrollar formas completamente nuevas de satisfacer las necesidades humanas —en áreas como la medicina, la comunicación, el crédito, la producción de alimentos, la energía y el bienestar social. Mejoran progresivamente sus productos y servicios, los cuales, donde son realmente buenos, aumentan la calidad de vida de las personas.

**43. En contribución al bien común**<sup>36</sup>: Como señala el *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, «la empresa debe caracterizarse por la capacidad de servir al bien común de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios útiles»<sup>37</sup>. La empresa está intrínsecamente centrada en el otro; una empresa agrupa dones, talentos, energías y habilidades de las personas para atender las necesidades de los demás. A cambio apoya el desarrollo de las personas que trabajan en ella. Las tareas realizadas en común generan los bienes y servicios que necesita una comunidad sana. «La persona líder empresarial no es especuladora sino esencialmente innovadora. El objetivo de la persona especuladora es maximizar beneficios, para ella la empresa es únicamente un medio para un fin y ese fin es el beneficio. Es evidente que no es ese el modelo de líder empresarial que propone la Iglesia como agente y constructor del bien común»<sup>38</sup>. En cambio, el líder empresarial cristiano sirve al bien común creando bienes que son realmente buenos y servicios que realmente sirven. Los bienes y servicios que produce la empresa deben satisfacer necesidades humanas auténticas, no solo aquellas que tienen un valor social evidente —como instrumentos médicos que salvan vidas, microfinanzas, educación, inversión social, productos de comercio justo, energías renovables, espectáculos artísticos, asistencia médica o viviendas accesibles—, sino también cualquier otro producto o servicio que verdaderamente contribuya al desarrollo y a la realización humana al tiempo que cuida nuestra casa común. Estos últimos abarcan desde productos simples como tornillos, mesas y telas hasta sistemas complejos como la gestión de residuos, las carreteras y los transportes; «negocios verdes»

---

<sup>36</sup> Pontificio Consejo Justicia y Paz, *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 164-67.

<sup>37</sup> *Ibidem*, 338.

<sup>38</sup> Véase cardenal Bertone, «Un objetivo mayor que los beneficios», *Cumbre sobre Ética en el Mundo de los Negocios*, Roma, 16 de junio de 2011 ([http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/card-bertone/2011/documents/rc\\_segst\\_20110616\\_business-ethics\\_en.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-bertone/2011/documents/rc_segst_20110616_business-ethics_en.html)).

y otras empresas sostenibles, especialmente en áreas afectadas por desastres ecológicos y transferencia de tecnología para ayudar a las comunidades en su adaptación a los cambios de las condiciones naturales.

**44.** En 1931, el papa Pío XI señaló en su carta encíclica *Quadragesimo anno* la importancia de que la empresa realice una «producción de bienes verdaderamente útiles» para los demás<sup>39</sup>. El buen empresario es aquel que:

[P]rimero piensa en el servicio y luego en la ganancia, [...] contrata personas trabajadoras para la creación de bienes de verdadero valor; no las confunde pidiéndoles que participen en la creación de cosas inútiles; solo ofrece al consumidor bienes y servicios útiles en vez de beneficiarse de su inexperiencia o debilidad, no le engaña para que gaste su dinero en objetos que no necesita, que carecen de utilidad, o incluso, que pueden dañarle<sup>40</sup>.

Las necesidades deben diferenciarse de las simples carencias que se caracterizan por ser deseos no esenciales para el bienestar humano. En casos extremos, satisfacer dichos deseos puede ser perjudicial para el bienestar humano y para el planeta: por ejemplo, la venta de drogas no terapéuticas, la pornografía, las apuestas y los videojuegos violentos. Esta preocupación por los deseos, que suele denominarse «consumismo», se aleja del bien común e impide el desarrollo de la persona<sup>41</sup>. Los bienes

---

<sup>39</sup> Papa Pío XI, carta encíclica *Quadragesimo anno* (1931), 51.

<sup>40</sup> Oswald von Nell-Breuning, *Reorganization of Social Economy* (Milwaukee: The Bruce Publishing Co., 1936), 115-16.

<sup>41</sup> Juan Pablo II, carta encíclica *Centesimus annus* (1991), 36. Véase también Francisco: «El gran riesgo del mundo actual, con su múltiple y abrumadora oferta de consumo, es una tristeza individualista que brota del corazón cálido y avaro, de la búsqueda enfermiza de placeres superficiales, de la conciencia aislada. Cuando la vida interior se clausura en los propios intereses, ya no hay espacio para los demás, ya no entran los pobres, ya no se escucha la

realmente buenos atienden las necesidades de los consumidores siguiendo un orden jerárquico; la necesidad de alimentos, por ejemplo, es claramente más importante que el deseo de juegos de entretenimiento. Este es un orden objetivo, y por ello la producción de bienes y servicios debe atenerse a la verdad en lugar de atender a la mera utilidad.

**45. En solidaridad con el pobre:** La producción de bienes y servicios despliega «una cadena de solidaridad que se extiende progresivamente», lo que genera varios problemas críticos y oportunidades para la comunidad empresarial<sup>42</sup>. Uno de ellos es la importancia de identificar, con espíritu de solidaridad, las necesidades reales de los pobres y de los más vulnerables, incluyendo a las personas con necesidades especiales. Estas necesidades, como las de las generaciones futuras, pasan a menudo inadvertidas en un mercado conducido por el beneficio a corto plazo<sup>43</sup>. El líder empresarial cristiano presta atención a las oportunidades de integrar a estas poblaciones relegadas, lo hace en cuanto es una responsabilidad social y también una gran oportunidad de negocio. Los desarrollos en el campo de productos y servicios en «la base de la pirámide» —microemprendimientos, microcrédito, empresas sociales, fondos de inversión sociales—, han jugado un papel importante al enfrentar las necesidades de los pobres. Estas innovaciones no solo ayudan a sacar a las personas de la extrema pobreza, sino que pueden estimular su propia creatividad e iniciativa emprendedora y contribuir a una dinámica del desarrollo<sup>44</sup>. Ciertamente, como Francisco ha hecho notar en sus Encuentros Mundiales

---

voz de Dios, ya no se goza la dulce alegría de su amor, ya no palpita el entusiasmo por hacer el bien. Los creyentes también corren ese riesgo, cierto y permanente. Muchos caen en él y se convierten en seres resentidos, quejosos, sin vida. Esa no es la opción de una vida digna y plena, ese no es el deseo de Dios para nosotros, esa no es la vida en el Espíritu que brota del corazón de Cristo resucitado» (Evangelii gaudium, 2).

<sup>42</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 43.

<sup>43</sup> *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 192-96.

<sup>44</sup> Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 45.

de Movimientos Populares, una gran parte de la iniciativa económica surge de la solidaridad social en muchas comunidades pobres y consigue mejoras económicas, sociales y ecológicas. Líderes empresariales, políticos y culturales pueden tanto mostrar solidaridad como actuar con subsidiariedad cuando ayudan a que estas iniciativas se desarrollen en lugar de oponerse a ellas<sup>45</sup>.

**46.** La solidaridad con el pobre ha sido un foco central de Francisco, en gestos y en palabras<sup>46</sup>. Urge a los líderes empresariales adoptar las Bienaventuranzas como una inspiración para desarrollar una sensibilidad más profunda hacia el sufrimiento de los demás, especialmente de quienes están en las periferias. Les desafía a actuar como constructoras de paz y a «dar muestras de misericordia, rechazando descartar a las personas, dañar el ambiente y querer vencer a cualquier precio»<sup>47</sup>. Los líderes empresariales que demuestran su genio en la creación de productos y sistemas innovadores deben usar igualmente su talento para solucionar los problemas del descarte económico y de la distribución desigual<sup>48</sup>. Por otra parte, las empresas pueden combatir la exclusión y la inequidad en su cadena de suministros y en las actividades de externalización. La respuesta de los proveedores a la presión de los costes

---

**45** Discurso del papa Francisco a los participantes en el Encuentro Mundial de Movimientos Populares, 28 de octubre de 2014: Solidaridad «es luchar contra las causas estructurales de la pobreza, la desigualdad, la falta de trabajo, la tierra y la vivienda, la negación de los derechos sociales y laborales». ([http://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2014/october/documents/papa-francesco\\_20141028\\_incontro-mondiale-movimenti-popolari.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2014/october/documents/papa-francesco_20141028_incontro-mondiale-movimenti-popolari.html)).

**46** Además de usar frecuentemente términos como excluidos, aquellos que son desechados y las personas de la *periferia*, Francisco ha puesto sus palabras en práctica con alimentos y asistencia a las personas sin hogar en el Vaticano y en toda su diócesis de Roma. Ha promovido un foco especial en las personas migrantes, refugiadas y víctimas de trata. Visitó lugares de tránsito de personas refugiadas (Lampedusa, Lesbos); invitó a personas refugiadas sirias a vivir en la Ciudad del Vaticano y asumió personalmente el liderazgo de la reorganización de la Sección de Migrantes y Refugiados de la Curia.

**47** Mensaje de Su Santidad el papa Francisco para la Celebración del Quincuagésimo Día Internacional de la Paz, 1 de enero de 2017.

**48** Mensaje del papa Francisco al Presidente Ejecutivo del Foro Económico Mundial con motivo de la Reunión Anual en Davos-Klosters (Suiza). «De hecho, los que han demostrado la capacidad para innovar y mejorar la vida de muchas personas a través de su creatividad y experiencia profesional, pueden ofrecer una contribución adicional poniendo sus capacidades al servicio de los que aún viven en medio de una terrible pobreza». ([http://w2.vatican.va/content/francesco/es/messages/pont-messages/2014/documents/papa-francesco\\_20140117\\_messaggio-wef-davos.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/messages/pont-messages/2014/documents/papa-francesco_20140117_messaggio-wef-davos.html)).

puede dar lugar a puestos de trabajo inseguros, especialmente en los países en vías de desarrollo. Un creciente número de empresas reconoce que no puede ignorar los problemas simplemente porque sus proveedores no sean parte de su propio personal. El criterio de justicia es tan importante como el de la calidad del producto y el del precio.

### **BUEN TRABAJO: ORGANIZAR TRABAJO BUENO Y PRODUCTIVO**

---

**47.** Las empresas crean bienes y servicios y organizan el trabajo que las personas realizan conjuntamente. Las que son exitosas diseñan trabajo que es bueno y efectivo, eficiente y comprometido, autónomo y colaborativo. La forma de diseñar y dirigir el trabajo humano tiene un impacto significativo en la capacidad de la empresa para competir en el mercado, en el desarrollo de las personas mediante su desempeño y en el cuidado del medioambiente. Juan Pablo explicó que «si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era *la tierra* y luego lo fue el capital, entendido como el conjunto de maquinaria y de bienes instrumentales, hoy en día el factor decisivo es cada vez más *el ser humano mismo*, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto en particular en el saber científico, en su capacidad de organización interrelacional y sólida y en su habilidad para percibir y satisfacer las necesidades de los demás»<sup>49</sup>. Ante una globalización creciente y un mercado que cambia a gran velocidad, la organización del trabajo de manera previsora asegura la agilidad empresarial, la capacidad de respuesta y el dinamismo.

---

<sup>49</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 32.

**48. Promover trabajo digno:** «Esto es un escándalo» escribió el papa Pío XI en 1931, «de las fábricas sale ennoblecida la materia inerte, pero las personas se corrompen y se hacen más viles»<sup>50</sup>. La grandeza del trabajo humano no solo conduce a mejorar productos y servicios sino que permite el desarrollo de quien lo realiza. La tradición social católica ha sido especialmente clara sobre la naturaleza del trabajo y sobre cómo afecta a la persona. Juan Pablo distinguió «la dimensión subjetiva del trabajo» de su «dimensión objetiva». Enseñó que cuando las personas trabajan no solo producen más, sino que ellas mismas llegan a ser más. Los cambios que conlleva el trabajo no responden únicamente a su dimensión objetiva. La persona trabajadora, el sujeto del trabajo, también se ve muy afectada por su propia tarea. Si pensamos en las personas ejecutivas, agricultoras, enfermeras, conserjes, ingenieras o comerciantes, percibimos que el trabajo cambia tanto al mundo (dimensión objetiva) como a ellas mismas (dimensión subjetiva). Dado que el trabajo incide en la persona, puede enaltecer o ahogar su dignidad y permitir que se desarrolle o se vea dañada. De este modo, «las fuentes de la dignidad del trabajo deben buscarse principalmente no en su dimensión objetiva, sino en su dimensión subjetiva»<sup>51</sup>. Cuando nos referimos al trabajo desde esta perspectiva, debemos encontrar un compromiso conjunto entre empleador y empleado para elevar el trabajo a esa espléndida visión. Se trata de la unidad entre sensatez y ética en la práctica empresarial.

**49.** Reconocer la dimensión subjetiva del trabajo demuestra la dignidad e importancia que tiene. Nos ayuda a comprender que el trabajo es para la persona y no al contrario<sup>52</sup>. Las perso-

---

<sup>50</sup> Pío XI, *Quadragesimo anno*, 135.

<sup>51</sup> Juan Pablo II, *Laborem exercens*, 6.

<sup>52</sup> *Ibidem*.

nas trabajadoras no son meros «recursos humanos» o «capital humano». Consecuentemente, el trabajo debe estar diseñado de acuerdo a sus capacidades y características; no debemos pedir que se adapten a él como si fueran máquinas. El trabajo bueno es una oportunidad para la inteligencia y la libertad de las personas empleadas, promueve relaciones sociales y colaboración real y no daña la salud ni el bienestar físico. Para organizar un buen trabajo, las personas líderes deben tener la libertad, la responsabilidad y la habilidad de potenciar al candidato adecuado en el puesto preciso. El trabajo bueno se dirige a la satisfacción de necesidades humanas genuinas, para que las personas trabajadoras ganen el sustento para sí y sus familias y sirven al desarrollo de los demás en nuestra casa común. El trabajo bueno debe estar organizado y administrado adecuadamente para ser productivo y que, de esta forma, la persona trabajadora pueda ganar su sustento. Además, los sistemas de retribución deben asegurar que el personal se comprometa sinceramente con su trabajo y que reciba la estima y la compensación necesarias de su empresa. La encíclica *Mater et magistra* de Juan XXIII es muy clara en este punto: «Si el funcionamiento y las estructuras económicas de un sistema productivo ponen en peligro la dignidad humana de la persona trabajadora, debilitan su sentido de la responsabilidad, o le impiden la libre expresión de su propia iniciativa, hay que afirmar que ese orden económico es injusto, con independencia de cuánta riqueza produzca o de cuan justa y equitativamente sea la riqueza distribuida»<sup>53</sup>.

**50. Creación de estructuras subsidiarias:** El principio de subsidiariedad está arraigado en la convicción de que, como imagen de Dios, los seres humanos deben usar para su desarrollo,

---

53 Juan XXIII, *Mater et magistra*, 83.

de la mejor forma posible, sus dones y su libertad. Nunca se respeta la dignidad humana cuando se aplican limitaciones innecesarias o se suprimen la inteligencia y la libertad. El principio de subsidiariedad reconoce que en las sociedades humanas existen comunidades más pequeñas dentro de otras mayores. Por ejemplo, una familia, como una comunidad, es parte de un pueblo o una ciudad y esta, a su vez, parte de un país, estado o provincia, luego de una nación y así sucesivamente. El principio sostiene que no deben ignorarse arbitrariamente las aportaciones ni la libertad de quienes son más cercanos a los efectos buscados. Como señaló Juan Pablo, la subsidiariedad debe complementarse con la solidaridad cuando se requiere un apoyo: «una estructura social de orden superior no debe interferir en la vida interna de un grupo social de orden inferior, privándole de sus competencias, sino que más bien debe sostenerle en caso de necesidad y ayudarle a coordinar su acción con la de otros componentes sociales, con miras al bien común»<sup>54</sup>.

**51.** El principio de subsidiariedad se aplica tanto a las estructuras del Estado como a las organizaciones empresariales. Desarrollamos mejor nuestro trabajo cuando utilizamos la inteligencia y la libertad para alcanzar objetivos compartidos, así como para crear y mantener relaciones adecuadas entre las personas empleadas y con aquellas que son atendidas por la empresa. En otras palabras, cuanto más participativo sea el lugar de trabajo, mayor es la probabilidad de que las personas trabajadoras desarrollen sus dones y talentos. Estas deben tener voz en su trabajo, especialmente en el día a día. Con ello se

---

<sup>54</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 48; véase también Pontificio Consejo Justicia y Paz, *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 185-186 y *Catecismo de la Iglesia Católica*, 1883. Véase también Michael Naughton, Jeanne Buckeye, Kenneth Goodpaster y Dean Maines, *Respeto en acción: aplicar la Subsidiariedad en los Negocios* (St. Paul, MN: Universidad de St. Thomas, 2015; [www.stthomas.edu/ria](http://www.stthomas.edu/ria)).

fomenta la iniciativa, la innovación, la creatividad y un sentido de responsabilidad compartida.

**52.** El principio de subsidiariedad ofrece grandes perspectivas a las personas que son líderes empresariales. Les alienta para que utilicen su autoridad al servicio de sus colaboradores. En particular, les compromete en tres responsabilidades relacionadas:

- a) Definir claramente la esfera de autonomía y de toma de decisiones en cada nivel de la empresa. La persona líder debe permitir que en la empresa la esfera de autonomía sea lo más amplia posible, pero establecer límites claros de forma que el adoptar decisiones correctas no esté obstaculizado por la falta de acceso a la información necesaria, con lo que las consecuencias derivadas pudieran superar el ámbito de responsabilidad de quien las asumió.
- b) Formar y equipar a las personas trabajadoras y asegurarse de que tienen el conocimiento y las habilidades adecuados para desempeñar sus tareas.
- c) Impulsar una cultura corporativa de confianza de manera que las personas a quienes se han asignado tareas y responsabilidades tomen sus decisiones con libertad genuina. Las estructuras empresariales que contemplan el principio de subsidiariedad alimentan el respeto mutuo y la responsabilidad compartida en el personal. Esto permite a las personas empleadas reconocer el vínculo entre los buenos resultados y su sincero compromiso.

Este último punto sobre la toma de decisiones es el que diferencia la subsidiariedad de la delegación. Quien delega confiere poder pero puede recuperarlo en cualquier momento. En este caso no se promueve a los empleados al mismo nivel de excelencia y participación que en contextos administrados

bajo el principio de subsidiariedad, y por ello es menor la posibilidad de que las personas trabajadoras crezcan y acepten su completa responsabilidad.

**53.** Siguiendo el principio de subsidiariedad, las personas empleadas en un nivel menor en las que se confía, a las que se forma y permite adquirir experiencia, conocen el alcance preciso de sus responsabilidades y son libres para tomar decisiones y usar plenamente su libertad e inteligencia, desarrollarse como seres humanos y convertirse en «coempresarias». Para las personas líderes en cada nivel de la empresa, desde el directivo hasta el ejecutivo, esto es algo muy exigente pero también gratificante. Trabajar bajo el principio de subsidiariedad es un llamamiento a ponerse límites y a aceptar con humildad el papel de líder servidor.

### **BUENA RIQUEZA: CREAR RIQUEZA SOSTENIBLE Y DISTRIBUIRLA CON JUSTICIA**

---

**54.** Las personas emprendedoras utilizan su creatividad para organizar los talentos y energías del trabajo y unir el capital con otros recursos obtenidos de la abundancia de la tierra en la producción de bienes y servicios. Cuando esto se realiza de forma efectiva se crean puestos de trabajo bien remunerados, se genera ganancia, se comparte la riqueza resultante con los inversores y todas las personas se involucran en la excelencia. De hecho, «La Iglesia reconoce la justa función de los beneficios, como índice de la buena marcha de la empresa. Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas de-

bidamente»<sup>55</sup>. Una empresa rentable que crea riqueza y genera prosperidad colabora con la excelencia de las personas y ayuda a que comprendan el bien común de una sociedad. Sin embargo, la creación de riqueza no se limita únicamente a los rendimientos financieros. La misma etimología de la palabra «riqueza» revela una noción más amplia que la de «bienestar»: abarca el bienestar físico, mental psicológico, moral y espiritual de los demás. El valor económico de la riqueza está indefectiblemente unido a esta noción más amplia del bienestar de todas las personas en nuestra casa común.

**55. La buena administración de los recursos:** Las Escrituras enseñan que las personas que son buenas administradoras son creativas y productivas con los recursos que tienen encomendados<sup>56</sup>. No se limitan a extraerlos de la abundancia de la creación sino que utilizan sus talentos y habilidades para producir más a partir de aquello que han recibido. Un ejemplo en el ámbito de la empresa es la rentabilidad financiera —el superávit de los ingresos retenidos sobre los gastos—, que permite a una organización ser financieramente sostenible, desarrollar la investigación e innovar. Los mejores líderes empresariales utilizan los recursos con efectividad y mantienen niveles razonables de ingresos, márgenes, cuota de mercado, productividad y eficiencia para asegurar la viabilidad de la organización. Si no se crea riqueza financiera, no puede distribuirse y la organización no es sostenible.

**56.** Aunque la rentabilidad es un indicador de la salud organizativa, no es el único ni el más importante por el que una empresa debe ser evaluada<sup>57</sup>. Los beneficios son necesarios para

---

<sup>55</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 35.

<sup>56</sup> Mt 25, 14-30.

<sup>57</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 35.

sostener la empresa; sin embargo, «el objetivo exclusivo del beneficio, cuando es obtenido por medios inadecuados y sin perseguir el bien común como fin último, origina el riesgo de que se destruya riqueza y se genere pobreza»<sup>58</sup>. El beneficio es como el alimento. Un organismo debe alimentarse pero no es ese el fin primordial de su existencia. El beneficio es un buen sirviente pero un pésimo maestro.

**57.** Aunque los recursos financieros son importantes, también lo es la buena gestión del medioambiente, tanto física como cultural. Como escribió Benedicto: «El medioambiente es un don de Dios para todas las personas y en el uso que hagamos de él tenemos una responsabilidad para con los pobres, las generaciones futuras y toda la humanidad»<sup>59</sup>. La creación está dotada de un orden que descubrimos pero no creamos. El mundo natural y las criaturas vivas pueden ser empleados de forma razonable para servir a la satisfacción de las necesidades humanas auténticas. Sin embargo, como colaboradores de Dios en la extensión de la creación, tenemos los deberes de respetar y de no atacar el mundo que nos rodea. Somos libres para cultivar este mundo pero no para devastarlo. O como sugieren los primeros capítulos del Génesis, estamos llamados a ejercer un «dominio» cuidadoso sobre el mundo, «a labrarlo y conservarlo», a cultivar la creación y hacerla fructífera, pero no tenemos licencia para explotarla según se nos antoje. Las personas que son líderes empresariales deben valorar con honradez si no han «*labrado* demasiado y conservado poco»<sup>60</sup>. Como Francisco enseña, necesitamos preguntarnos si estamos *cuidando* de nuestra *casa común*.

---

<sup>58</sup> Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 21.

<sup>59</sup> *Ibidem*, 48.

<sup>60</sup> Cardenal Peter Turkson, «Protege la tierra, dignifica a la humanidad: las dimensiones morales del cambio climático y el desarrollo sostenible», pronunciado en la Ciudad del Vaticano, 28 de abril de 2015 (<http://www.casinpioiv.va/content/dam/accademia/pdf/turkson.pdf>).

**58. *Distribuir con justicia:*** Como creadoras de riqueza y prosperidad, las empresas y sus líderes deben encontrar formas de distribuir esta riqueza a los empleados (siguiendo el principio del derecho a un salario justo), a los clientes (precios justos), a los propietarios (rendimientos justos), a los proveedores (precios justos) y a la comunidad (pago de impuestos justos y otras contribuciones)<sup>61</sup>. Lo anterior es aplicable en todas las escalas de negocio y niveles, desde la menor empresa local hasta la multinacional. En el nivel de la solidaridad global, esta distribución puede traducirse en la inversión en negocios sostenibles y en la transferencia de tecnología en áreas afectadas por desastres ecológicos, de modo que las comunidades perjudicadas, que son a menudo las más pobres, puedan adaptarse a las duras condiciones naturales de sus contextos.

**59.** Aceptando que la creación de Dios está destinada a todas las personas —ricas y pobres, poderosas y débiles, ahora y en el futuro—, hay que admitir que todos los recursos están conferidos a la humanidad con una «hipoteca social»<sup>62</sup>. La tradición social católica entiende que esta obligación es aplicable a la propiedad y al capital. Mientras que la propiedad y el capital deben ser, por regla general, privados, el derecho a la propiedad privada debe estar «subordinado al derecho del uso común, al destino universal de los bienes»<sup>63</sup>. Este principio urge a los líderes empresariales a considerar los efectos distributivos cuando fijan los precios, asignan los salarios, comparten la propiedad, distribuyen dividendos, administran los pagos, etc. Sus decisiones no deberían apuntar a una distribución de la riqueza que sea igualitaria sino justa, que cubra las necesidades de las personas, remunere sus contribuciones y riesgos

---

<sup>61</sup> *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 171-181.

<sup>62</sup> Juan Pablo II, *Sollicitudo rei socialis*, 42.

<sup>63</sup> Juan Pablo II, *Laborem exercens*, 14.

y preserve y promueva la salud financiera de la organización. Denegar el acceso legítimo de las personas a los frutos de la tierra, especialmente a los medios para sostener la vida, equivale a negar el mandato que dio Dios a la humanidad de descubrir, cultivar y utilizar sus dones.

**60.** El «coste de hacer negocios» debe ser distribuido también justamente. La Iglesia se ha mostrado particularmente preocupada cuando las empresas no soportan una parte justa de los costes medioambientales y humanos de su producción y consumo. Los costes deben entonces ser asumidos por la sociedad en general y por las futuras generaciones y con frecuencia, de forma no proporcional, por los pobres. La Iglesia también se preocupa cuando la excesiva burocracia y los impuestos sofocan a la empresa hasta el punto de no permitirle generar por más tiempo puestos de trabajo. Los pobres sufren en mayor medida las consecuencias negativas por la pérdida de empleos y la disminución de oportunidades para los negocios pequeños. *Laudato si'* también subraya que los pobres padecen más que los ricos la explotación medioambiental y cultural; por ejemplo, es más probable que vivan en áreas peligrosas donde el agua y el aire carecen de calidad. Los economistas denominan a estos costes «externalidades negativas»; cuando se presentan se socializan los costes de la producción pero se privatizan sus beneficios. Por ello Francisco llama a una ecología integral que ataque la inequidad tanto económica como cultural<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, capítulo 4.

## SEIS PRINCIPIOS PRÁCTICOS PARA LA EMPRESA

Los principios del respeto de la **dignidad humana** y de la búsqueda del **bien común** son el fundamento de la enseñanza social de la Iglesia. Junto con los seis principios prácticos para la empresa, pueden ofrecer una guía más específica sobre los tres grandes objetivos empresariales de *buenos bienes, buen trabajo y buena riqueza*.

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

1. Las empresas **contribuyen al bien común** mediante la producción de bienes que son realmente buenos y de servicios que realmente sirven.
2. Las empresas son **solidarias** con los pobres cuando están atentas a las oportunidades de servir a las poblaciones desatendidas y a las personas necesitadas mediante la eliminación de aquellos obstáculos que impiden a quienes sufren exclusión participar en la economía.

### **Buen trabajo: Organizar trabajo bueno y productivo**

3. Las empresas realizan una contribución a la comunidad con el fomento de la especial **dignidad del trabajo humano**.
4. Las empresas que se rigen por la **subsidiariedad** ofrecen a las personas empleadas la oportunidad de utilizar sus dones, dado que estas contribuyen a la misión de la organización.

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

5. El modelo empresarial de la **buena administración** de los recursos bajo su control —ya sea capital, recursos humanos o medioambientales— se dirige a cuidar la casa común social y natural de la humanidad.
6. Las empresas demuestran ser **justas** en la distribución de beneficios a todos los grupos implicados (personas empleadas, clientes, inversores, proveedores y la comunidad) y en el modo en que soportan los costes de sus operaciones de negocio.

## III. LA EMPRESA COMO UNA COMUNIDAD DE PERSONAS

---

**61.** Estos *Seis Principios Prácticos para la Empresa* describen la finalidad de la misma, sobre la cual Juan Pablo afirmó que «no es simplemente la generación de beneficios sino más bien la existencia misma de la empresa como *comunidad de personas*»

que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera»<sup>65</sup>. Aunque la expresión «comunidad de personas» no es habitual en la literatura económica actual, de hecho es la que mejor indica la plena realización de lo que puede ser una compañía y corporación empresarial. La etimología de las palabras «compañía» y «compañeros» — *cum* (con) y *panis* (pan)— sugiere «partir juntos el pan». La etimología de la palabra «corporación» —del latín *corpus* (cuerpo)— indica un grupo de personas «unidas en un cuerpo». Este es el ideal cuando parientes se embarcan juntos en un negocio familiar. Y reflejando el amor que requiere cada miembro de la familia para desarrollarse, quienes son líderes de empresas familiares podrían adaptar las oportunidades de trabajo a los grupos excluidos y en desventaja social<sup>66</sup>.

**62.** Cuando entendemos la empresa como una comunidad de personas, percibimos con claridad que los vínculos comunes entre nosotros no son meros contratos legales o intereses mutuos, sino compromisos con bienes reales compartidos para servir al mundo. Resulta peligroso y equívoco considerar que la empresa es simplemente una «colección de acciones» cuyo significado completo se resume en intereses egoístas, contratos, utilidad y maximización de beneficios financieros<sup>67</sup>. Una característica inherente al trabajo es que «antes que nada, une a los seres humanos y en esto consiste su fuerza social: la fuerza de construir una comunidad»<sup>68</sup>. Esta comprensión ayuda a evitar la pobreza espiritual que, a menudo, surge en las econo-

---

<sup>65</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 35.

<sup>66</sup> Véanse ejemplos recogidos por la Red de Negocios Familiares ([www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org)). Aunque es una organización secular, FBN reúne a miembros de muchos credos y promueve un «compromiso» relativo al lugar de trabajo, la comunidad, el entorno natural y las generaciones futuras. Por supuesto, otras empresas orientadas a la misión pueden mostrar los mismos lazos con la comunidad que las familiares ejemplares.

<sup>67</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 43.

<sup>68</sup> Juan Pablo II, *Laborem exercens*, 20.

mías de mercado cuando hay carencia de relaciones humanas dentro y alrededor de la empresa<sup>69</sup>.

**63.** Construir una empresa que sea una comunidad de personas basada en los seis principios prácticos no es una tarea fácil. En especial las grandes multinacionales encuentran desafiante el crear prácticas y políticas que impulsen una comunidad de personas entre sus miembros; no obstante ello, los líderes empresariales en entidades grandes o pequeñas tienen un gran apoyo en la práctica de las virtudes personales, en aquellos hábitos y cualidades de carácter esencial para cualquier profesión. Hay dos virtudes centrales para la persona empresaria que explicaremos con mayor detalle en la próxima sección: la sabiduría práctica y la justicia. En realidad no existe ningún sustituto para el juicio sensato (sabiduría práctica) ni para la rectitud en las relaciones (justicia). Los seis principios enunciados no proporcionan todas las herramientas para realizar un buen juicio ni dan respuesta concreta a los desafíos del trabajo diario. No proporcionan planes o soluciones técnicas ni pretenden hacerlo. Los principios ético-sociales, para los cristianos iluminados por el Evangelio, proporcionan orientación a las buenas empresas, pero la navegación recae en los juicios inteligentes y con criterio de los hombres y mujeres virtuosos que sabiamente lideran y dirigen la complejidad y las tensiones que surgen en cada caso particular.

---

<sup>69</sup> Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 53.

## «TESTIMONIO DE LAS OBRAS»: LLEVAR LA ASPIRACIÓN A LA PRÁCTICA

---

**64.** «Hoy más que nunca», escribió Juan Pablo, «la Iglesia es consciente de que su mensaje social se hará creíble gracias a los *testigos de las obras* antes que por su coherencia y lógica interna»<sup>70</sup>. Estos testigos de las obras, la mayor parte de ellos se encuentra entre las personas laicas creyentes, no son «solo beneficiarios pasivos sino protagonistas de la Doctrina Social de la Iglesia en el momento vital de su implantación. Son también colaboradores valiosos de los pastores en su formulación, gracias a la experiencia adquirida sobre el terreno y a sus competencias específicas»<sup>71</sup>.

**65.** Los líderes empresariales cristianos son mujeres y hombres de acción que han demostrado un espíritu emprendedor auténtico, el que reconoce la responsabilidad dada por Dios para aceptar con generosidad y fe la vocación empresarial. La motivación de estas personas supera en mucho a la de quienes se mueven por el éxito financiero, el egoísmo ilustrado o los contratos sociales abstractos, a menudo dictados por la literatura económica y por manuales de dirección de empresas. La fe permite que las personas que son líderes empresariales cristianas vean un mundo más amplio, un mundo donde Dios está trabajando y donde sus intereses y deseos individuales no son el único motor. Las enseñanzas de la Iglesia les inspiran para ver a Dios trabajando en toda su creación y a su propia vocación como una llamada a contribuir directa y respetuosamente en ella.

---

<sup>70</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 57.

<sup>71</sup> Benedicto XVI, discurso a los participantes en el 50º Aniversario de la Encíclica *Mater et magistra*, realizado el 16 de mayo de 2011 ([http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/speeches/2011/may/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20110516\\_justpeace\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2011/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20110516_justpeace_sp.html)).

**66.** Los líderes empresariales, guiados por la Iglesia y por organizaciones empresariales cristianas, reciben apoyo para hacer realidad el Evangelio en el mundo<sup>72</sup>. Sin estos profesionales y las organizaciones que los apoyan, la tradición social católica se habría convertido en palabra marchita en lugar de en una realidad viva; pues como afirma Santiago, la fe sin obras está muerta (St 2, 17).

**67.** Por desgracia, hay personas creyentes en el mundo de la empresa que no han logrado convertir sus acciones en testimonio, ni inspiran sus acciones en su fe y convicciones morales. Han surgido muchos escándalos que involucran a líderes que abusaron de sus posiciones de autoridad y liderazgo. Sucumbieron a los pecados de orgullo, codicia, concupiscencia y otros vicios mortales<sup>73</sup>. No se trata únicamente de casos notorios, tan dolorosos de ver; lo que es también trágico es que haya cristianos que, aunque no cometan actividades ilegales o escandalosas, se han acomodado al mundo, viviendo como si Dios no existiera, mostrando indiferencia hacia las tragedias sociales y ecológicas de nuestro tiempo<sup>74</sup>. No solo viven en el mundo sino que se han convertido en mundanos. Cuando las personas que son líderes empresariales cristianas fracasan en encarnar el Evangelio en sus organizaciones, sus vidas «velan más que revelan el auténtico rostro de Dios y de la religión»<sup>75</sup>.

---

72 Algunas de estas organizaciones son UNIAPAC y sus filiales Legatus, así como nuevos movimientos como Economía de Comunión de los Focolare, la *Compagnia delle Opere*, iniciativas de Comunión y Liberación, o grupos inversores como el Centro Interconfesional para la Responsabilidad Corporativa y otras organizaciones y movimientos.

73 El papa Francisco, siguiendo al patriarca Bartolomé, nos desafía también a reconocer nuestros pecados en contra de la creación: «Que los seres humanos destruyan la diversidad biológica en la creación divina; que los seres humanos degraden la integridad de la tierra y contribuyan al cambio climático, desnudando la tierra de sus bosques naturales o destruyendo sus zonas húmedas; que los seres humanos contaminen las aguas, el suelo, el aire. Todos estos son pecados». Porque «un crimen contra la naturaleza es un crimen contra nosotros mismos y un pecado contra Dios» (*Laudato si'*, 8).

74 Papa Francisco, *Laudato si'*, 25. Además nos recuerda que «las actitudes obstruccionistas (frente a esta crisis), incluso por parte de las personas creyentes, pueden ir desde la negación del problema a la indiferencia, resignación despreocupada o ciega confianza en las soluciones técnicas» (*ibidem*, 4).

75 *Gaudium et spes*, 19.

**68.** La fe tiene implicaciones sociales, no es meramente una realidad privada. La Doctrina Social de la Iglesia «forma parte esencial del mensaje cristiano, ya que expone las consecuencias directas de ese mensaje en la vida de la sociedad y enmarca el trabajo cotidiano y la lucha por la justicia en el contexto del ser testigo de Cristo Salvador»<sup>76</sup>. Los principios sociales de la Iglesia llaman a los líderes empresariales a actuar, y dado el desafío del entorno actual la forma en que lo hagan es más importante que nunca.

**69.** *Caritas in veritate* de Benedicto proporciona una perspectiva para la acción. Explica que la caridad —«amor recibido y ofrecido»— está en el corazón de las enseñanzas sociales de la Iglesia<sup>77</sup>. La caridad «es la principal fuerza impulsora del auténtico desarrollo de cada persona y de toda la humanidad»<sup>78</sup>. Así pues, cuando hablamos de las personas líderes empresariales actuales, nos referimos a «recibir» y «dar». Francisco se hace eco de ello cuando escribe: «Estamos llamados a incluir en nuestro obrar una dimensión receptiva y gratuita, que es algo diferente de un mero no hacer. Se trata de otra manera de obrar que forma parte de nuestra esencia»<sup>79</sup>.

**70. *Recibir*:** El primer acto de los líderes empresariales cristianos, como el de todos los cristianos, es recibir concretamente *aquello que Dios ha hecho para nosotros*. Este acto de receptividad puede ser muy difícil, en particular para los primeros. Como grupo tienden a ser más activos que receptivos, especialmente ahora en tiempos de una economía globalizada, bajo los efectos de sofisticadas tecnologías de la comuni-

---

<sup>76</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 5.

<sup>77</sup> Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 5.

<sup>78</sup> *Ibidem*, 1.

<sup>79</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 237.

cación y de la financiarización de la empresa. Sin receptividad en sus vidas, los líderes empresariales pueden sentirse tentados por una especie de complejo de «superhéroes». Para muchos la tentación es la de considerarse determinantes y creadores de sus propios principios, en vez de receptores<sup>80</sup>. Pueden verse como creativas, innovadoras, activas y constructivas, pero si rechazan la dimensión receptiva distorsionarán su lugar en el mundo y sobrevalorarán sus propios logros y su trabajo.

**71.** Benedicto, antes de llegar al pontificado, escribió que la persona «alcanza el sentido más profundo de sí misma no a través de lo que hace, sino a través de lo que acepta»<sup>81</sup>, no por lo que logra sino por lo que recibe. En verdad, la realización humana considerada aisladamente alcanza solo una consecución parcial; debemos conocer el poder y la gracia de la receptividad. La negación a recibir se encuentra en nuestros orígenes, en la historia de la caída de Adán y Eva, cuando Dios mandó que no comieran «del árbol del conocimiento del bien y del mal» (Gen 2, 17). La ley moral está otorgada por Dios y nosotros solo podemos recibirla<sup>82</sup>. Los principios sociales de la Iglesia, explicados anteriormente, son la reflexión destinada a las empresas que la propia Iglesia hace sobre esta ley moral. Cuando las personas que son líderes empresariales reciben su vocación, se abren también a adoptar los principios que fomentan el desarrollo integral de quienes están afectados por la empresa.

**72.** Cuando los dones de la vida espiritual son asumidos e integrados en la vida activa, proveen de la gracia necesaria para superar la vida dividida y para humanizarnos, especialmente

---

<sup>80</sup> Friedrich Nietzsche, *Más allá del bien y del mal* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 154. Francisco señala este problema como una forma de «pelagianismo contemporáneo», véase la exhortación apostólica *Gaudete et exultate* (2018), 47ss.

<sup>81</sup> Joseph Ratzinger, *Introducción al Cristianismo*, trad. de J. R. Foster (San Francisco: Ignatius Press, 1990), 266.

<sup>82</sup> Juan Pablo II, carta encíclica *Veritatis splendor*, 35.

en nuestro trabajo. La Iglesia llama a los líderes de la empresa a recibir los sacramentos, a aceptar y dejarse inspirar por las Escrituras, a honrar el descanso festivo o Sabbat, a orar, a contemplar la creación<sup>83</sup>, a participar en el silencio y en otros órdenes de la vida espiritual<sup>84</sup>. Para un cristiano, estas no son acciones opcionales ni meros actos privados separados y desvinculados de la empresa. Por ejemplo, el Sacramento de la Reconciliación nos estimula a aceptar los errores; esta autocrítica puede llevarnos a cambiar corazón y mente y a conseguir el beneficio de la lección aprendida.

**73.** El Sabbat no es una simple interrupción del trabajo, distanciarnos de este nos ayuda a ver su significado más profundo. En palabras de Benedicto, «la enseñanza bíblica sobre el trabajo culmina en el mandamiento del descanso»<sup>85</sup>. Descansar en Dios sitúa nuestro desempeño en un nuevo contexto, el contexto del despliegue continuo del abundante regalo de la creación. El culto sacramental no es una forma de escapar del mundo de la empresa: nos aporta el espacio para ver con mayor profundidad la realidad del mundo y contemplar el trabajo de Dios. La revelación de Dios, que solo puede recibirse y no alcanzarse, deja entrever que su Espíritu impregna la materialidad, la gracia perfecciona la naturaleza y el culto hace sagrado el trabajo. Para Francisco:

[L]a participación en la Eucaristía tiene una importancia especial. Ese día, así como el sábado judío,

---

<sup>83</sup> «[P]ara el creyente contemplar lo creado es también escuchar un mensaje, oír una voz paradójica y silenciosa» (*Laudato si'*, 85; cf. Catecismo de la Iglesia Católica, 340).

<sup>84</sup> Lo que recibimos de una vida espiritual cristiana nos mueve a los creyentes a cumplir con nuestras obligaciones de proteger la obra de Dios, promocionar la justicia intergeneracional y el bien común, y vivir en solidaridad con los hermanos y hermanas más pobres (cf. *Laudato si'*, 217, 159, 158).

<sup>85</sup> Benedicto XVI, «El hombre es sujeto y protagonista del trabajo». Homilía de la fiesta de San José, Ciudad del Vaticano, 19 de marzo de 2006 ([http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/homilies/2006/documents/hf\\_ben-xvi\\_hom\\_20060319\\_lavoratori\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_sp.html)).

se ofrece como día de la sanación de las relaciones del ser humano con Dios, consigo mismo, con los demás y con el mundo... la espiritualidad cristiana incorpora el valor del descanso y de la fiesta. El ser humano tiende a reducir el descanso contemplativo al ámbito de lo infecundo o innecesario, olvidando que así se quita a la obra que se realiza lo más importante: su sentido... El descanso es una ampliación de la mirada que permite volver a reconocer los derechos de los demás. Así, el día de descanso, cuyo centro es la Eucaristía, derrama su luz sobre la semana entera y nos motiva a incorporar el cuidado de la naturaleza y de los pobres<sup>86</sup>.

Este es el motivo por el que la Eucaristía es la expresión más profunda del Sabbat. Es donde vemos más intensa y profundamente «el trabajo de manos humanas» en cooperación con el trabajo salvífico de Dios: en el trabajo humano, elevado por el trabajo divino, el pan y el vino se convierten en Presencia Real, una presencia que tiene el poder de redimir el mundo<sup>87</sup>.

**74.** La dimensión divina de nuestras vidas cotidianas puede estar escondida o reprimida, especialmente en una economía globalizada, altamente tecnológica y guiada por las finanzas, y en situaciones donde la Iglesia no logra predicar ni vivir su mensaje social. Por ello Juan Pablo pidió a las personas líderes empresariales y a las trabajadoras que desarrollaran una espiritualidad del trabajo que les permita comprender su papel en el propósito creativo y redentor de Dios y recibir fortaleza y virtud para vivir según su llamamiento<sup>88</sup>. El papa Francisco

---

<sup>86</sup> Papa Francisco, *Laudato si'*, 237.

<sup>87</sup> Véase Juan Pablo II, carta apostólica *Dies domini* (1998).

<sup>88</sup> Juan Pablo II, *Laborem exercens*, 24.

explica que «sin momentos prolongados de adoración y encuentros de oración con la Palabra, de sincera conversación con el Señor, nuestro trabajo se vuelve fácilmente carente de sentido; nosotros perdemos energía como consecuencia del cansancio y las dificultades, y nuestro fervor se extingue»<sup>89</sup>. Sin una profunda fuente de contemplación y reflexión espiritual resulta difícil comprender, por ejemplo, cómo las personas líderes empresariales pueden resistir las dimensiones negativas de la tecnología de la información que manejan con rapidez y eficiencia, en detrimento de la reflexión profunda, la paciencia, la justicia y la sabiduría práctica.

**75. Dar:** El segundo acto para el que la Iglesia convoca al líder empresarial es el de *dar* de tal modo que *responda* a aquello que ha recibido. Este dar nunca se circunscribe al mínimo legal; debe ser una auténtica participación en la comunión con los demás para hacer del mundo un lugar mejor. La autodonación de la persona no examina «cuán lejos *debe* ir, sino cuán lejos *puede* ir»<sup>90</sup>. El dar impulsa a que las personas líderes empresariales se planteen preguntas profundas sobre su vocación: ¿De qué modo la receptividad del amor de Dios estimula las relaciones entre los diferentes grupos implicados en la empresa? ¿Qué tipo de políticas y prácticas empresariales fomentarán el desarrollo integral de las personas ahora y en las futuras generaciones?

**76.** Hemos visto líderes empresariales que se dan a sí mismos a través de la creación de bienes y la prestación de servicios, cuando organizan trabajo bueno y productivo, crean riqueza sostenible y la distribuyen con justicia. Los principios de la Doctrina Social de la Iglesia ayudan a orientar la insti-

---

<sup>89</sup> Francisco, *Evangelii gaudium*, 262.

<sup>90</sup> Hans Urs von Balthasar, *The Christian State of Life* (San Francisco: Ignatius Press, 1983), 48.

tución empresarial hacia una serie de comportamientos que fomentan el desarrollo integral del ser humano. Esto significa prácticas y políticas que promuevan: responsabilidad personal, innovación, precios justos, indemnizaciones justas, diseño humanizado de los puestos de trabajo, prácticas responsables con el medioambiente, responsabilidad social e inversión social (o ética). También requiere la aplicación prudente de los principios sociales en la contratación y despido de trabajadores, el gobierno corporativo, la formación de los empleados, las relaciones con los proveedores y en muchos otros temas.

**77.** Además de estas oportunidades internas, los líderes empresariales (junto con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales) tienen influencia sobre temas de mayor envergadura tales como regulaciones internacionales, transparencia, prácticas anticorrupción, políticas fiscales y normas medioambientales y laborales. Deben utilizar esta influencia, de forma individual y colectiva, para promover la dignidad humana y el bien común y evitar limitarse únicamente a los deseos de un grupo de interés en particular.

**78.** Corresponde a la Iglesia aportar a los líderes empresariales principios fundamentales y prácticos para la toma de decisiones, pero no formular en detalle sus vías de actuación. Esta formulación —trabajo de profesionales y sus expertos consejeros— es llevada a cabo en gran medida por fieles laicos. El magisterio de la Iglesia no ofrece soluciones técnicas ni presenta modelos; sin embargo, la Iglesia enseña que «no puede haber una verdadera solución para la “cuestión social” fuera del Evangelio»<sup>91</sup>. Cuando el papa y los obispos, ejerciendo su función magisterial en la Iglesia, predicán la doctrina social a

---

<sup>91</sup> Juan Pablo II, *Centesimus annus*, 5.

las personas que son líderes empresariales, no lo hacen para imponerles una carga, sino para revelarles la importancia espiritual de sus acciones y el significado social de la institución empresarial. Como señala Benedicto en *Caritas in veritate*: «La acción del ser humano sobre la tierra, cuando está inspirada y sustentada por la caridad, contribuye a la edificación de esa ciudad de Dios universal hacia la cual avanza la historia de la familia humana»<sup>92</sup>. Cuando el Evangelio alumbra el nuevo contexto que enfrenta el líder empresarial en nuestra economía cada vez más global, tecnológica y financiera, no se limita únicamente a sus dimensiones técnicas o de mercado, sino que contempla su impacto en el desarrollo integral de la persona.

**79.** Por esta razón, una parte importante de la vocación de los líderes empresariales cristianos es la práctica de las virtudes, especialmente las virtudes de sabiduría y justicia. Cuando son prudentes se comportan de forma virtuosa en sus asuntos prácticos, actuando con sabiduría en prácticas y políticas concretas y no solo en abstractas declaraciones de misión. La sabiduría se hace *acción* al institucionalizar prácticas justas y efectivas que fomentan relaciones correctas con los grupos implicados y al crear políticas que, de manera creativa, implementan los principios sociales de la Iglesia que humanizan la institución. El mundo necesita de la forma singular de sabiduría que poseen las personas que son líderes empresariales.

**80.** Cuando las personas líderes se enfrentan en la empresa a problemas particulares que necesitan soluciones específicas, sus acciones están orientadas por «una valoración *prudencial* de cada situación»<sup>93</sup>. Este juicio prudencial no está basado úni-

---

<sup>92</sup> *Ibidem*, 7.

<sup>93</sup> Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 47.

camente en el mercado o en aspectos técnicos. La prudencia se ve habitualmente reducida a acciones inteligentes de los líderes que promueven sus propios intereses. Esta no es la virtud de la prudencia sino un vicio alejado de las exigencias de justicia. La verdadera prudencia guía la mente de los líderes al plantear las preguntas correctas en el momento adecuado y delibera acerca de las mejores alternativas para construir empresas buenas y justas que contribuyan al bien común. Las buenas empresas familiares pueden mostrar esta prudencia de maneras diversas. Alimentan sus activos a largo plazo en lugar de focalizarse en el beneficio a corto plazo. Para preparar el relevo de la siguiente generación, transmiten su visión y sus valores. Y con la reputación y calidad de vida de la familia en juego, asumen su responsabilidad en la comunidad circundante, la «casa común» para las actuales y futuras generaciones.

**81.** Desarrollar una mente prudencial conlleva reconocer los recursos disponibles de la organización y comprender sus circunstancias únicas. La sabiduría práctica requiere que *el deber* de los principios ético-sociales se traduzca en opciones realistas, alcanzables y concretas, considerados los medios y recursos disponibles. La enseñanza sabia y práctica relativa al salario digno, por ejemplo, implica que este resulte sostenible para la empresa; sin embargo, si un salario digno no es sostenible para una empresa, las personas empresarias virtuosas no se detienen y se abandonan a las fuerzas del mercado. Reflexionan sobre cómo están gestionando la empresa y cómo podrían cambiar su situación, con creatividad, para mantener unas relaciones adecuadas con el personal contratado. Esto podría conllevar cambios a nivel de la organización de las tareas y del diseño de los puestos de trabajo, además de exigir la búsqueda de otros mercados para los productos o repensar las diferencias salariales. Si la empresa definitivamente no puede pagar un salario justo después de tales esfuerzos, entran en juego emplea-

dores indirectos como el Estado, los sindicatos u otros actores que complementen sus esfuerzos<sup>94</sup>.

**82.** Los empleadores indirectos, aun siendo muy importantes para la economía, nunca deben reemplazar la responsabilidad del empleador directo. Las empresas no deben delegar su responsabilidad, por ejemplo, en la ley o el contrato. En tanto empleador directo, las virtudes de la sabiduría práctica y la justicia ayudan a que la persona líder empresarial entienda la creciente importancia de la responsabilidad social de la empresa en el marco de una economía globalizada. En este momento histórico, como explica Benedicto, «se va difundiendo cada vez más la convicción según la cual la gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros grupos de interés que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia»<sup>95</sup>. Esta cada vez más fuerte convicción ha dado origen a gran cantidad de teoría y práctica de ética empresarial y responsabilidad social corporativa. En muchos países vemos que estos procesos subsidiarios de «autorregulación» tienen lugar en el contexto de asociaciones empresariales y de federaciones a nivel regional, nacional o internacio-

---

<sup>94</sup> Juan Pablo acuñó el término «empleador indirecto», que es una realidad importante para la persona empresaria (*Laborem exercens*, 19). Cuando un sistema de mercado determinado es tan competitivo y disfuncional que, en vez de recompensar un tratamiento justo de los empleados, lo penaliza, no se puede esperar que las personas empleadas y directivas generen una situación de trabajo completamente justa. El derecho a un salario mínimo, por ejemplo, es una responsabilidad común, no solo del empleador directo. Si una empresa en particular opera en un mercado muy sensible a los precios y de consumo masivo, las presiones para reducir los costes del trabajo pueden aumentar tanto que un empleador en particular podría verse obligado a pagar el llamado salario de mercado, que puede ser más bajo que el salario mínimo o familiar. Un empleador en dicho sistema puede verse forzado a pagar salarios bajos y proporcionar menos beneficios y dar con ello pie a que se deterioren las condiciones de trabajo para competir en la industria. De no hacerlo, la compañía podría sufrir una desventaja competitiva. Más allá de cuánto quieran pagar los empleadores directos como sueldo mínimo o familiar, pueden verse obligados a pagar el precio establecido o quedar fuera del negocio. Este escenario es más común en países en desarrollo donde las normas de protección laboral son mínimas, los sindicatos son suprimidos y el mercado de trabajo está desbordado, aunque también puede producirse en países desarrollados. Por ello los denominados empleadores indirectos tienen una importancia vital a la hora de determinar los salarios.

<sup>95</sup> Véase Benedicto XVI, *Caritas in veritate*, 40.

nal. Muchas regulaciones de protección de los consumidores, de las personas empleadas o del medioambiente están establecidas en el ámbito de la empresa aunque, ocasionalmente, necesitan ser reforzadas por la regulación gubernamental. La sabiduría práctica del empresariado está desempeñando un papel importante en este ámbito. La tradición social católica tiene mucho que aprender de estos campos de pensamiento y acción, y también tiene mucho que ofrecerles.

**83.** Cuando se invoca la ética empresarial y la responsabilidad social para hacer algo que contradice la Doctrina Social de la Iglesia, no se reconoce que somos «una imagen de Dios» (Gen 1, 27). No se aprecia «la inviolable dignidad de la persona humana ni el valor trascendente de las normas morales naturales. Una ética económica que prescinde de estos dos pilares corre el peligro de perder inevitablemente su propia naturaleza y es presa de formas de explotación»<sup>96</sup>. Cuando la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa no están profundamente arraigadas en la cultura humana, pueden extraviarse en usos que fracasen en promover el desarrollo humano integral dentro de la empresa.

**84.** Dar y recibir expresa la complementariedad entre vida activa y contemplativa. Son dos dimensiones fundamentales de nuestra existencia que no reclaman principalmente un equilibrio, sino una integración profunda que nace de comprender que necesitamos a Dios, y que Dios ha hecho grandes cosas por nosotros. A cambio, Dios nos pide ser Sus manos y pies, continuar Su creación y mejorarla para los demás. Para los líderes empresariales, esto implica crear bienes que sean realmente buenos y servicios que realmente sirvan, organizar el

---

<sup>96</sup> *Ibidem*, 45.

trabajo de forma tal que los empleados desarrollen sus dones y talentos, y crear riqueza sostenible que pueda ser distribuida con justicia al tiempo que se respeta nuestra casa común (ver, en el Apéndice, «Una lista de verificación para el discernimiento de la persona líder empresarial», que refleja estos tres objetivos en la vida diaria).

## CONCLUSIÓN

**85.** Al concluir esta reflexión reconocemos que los desafíos que afrontan los líderes empresariales son sustanciales. Pueden verse tentados a dudar de sus habilidades personales para integrar el Evangelio en su trabajo diario. Agobiados por las presiones que a menudo deben encarar, pueden cuestionarse si la tradición social de la Iglesia es capaz de guiarles en su vida profesional.

**86.** Las personas que son líderes empresariales deben estar abiertas a recibir apoyo y corrección de quienes forman parte de la Iglesia viva, y responder a sus dudas e incertidumbres sin miedo ni cinismo, sino con virtudes que provienen de su vocación:

- **Con fe**, que ve sus acciones no solo en términos de impacto en la cuenta de resultados, sino en el contexto más amplio del efecto de esas acciones en colaboración con los demás, con ellas mismas y con el mundo, y como parte de la creación continua de Dios.
- **Con esperanza**, de que su trabajo e instituciones no estarán determinadas solo por las fuerzas del mercado o por construcciones legales sino que, por el contrario, sus acciones darán testimonio del Reino de Dios.
- **Con amor**, de manera que su trabajo no se limite a un ejercicio en interés propio sino que sea un cultivo de relaciones mediante la construcción de comunidades de personas.

**87.** Para vivir su vocación como administradores fieles a su llamada, las personas empresarias necesitan formarse en una cultura religiosa y familiar que les muestre las posibilidades y promesas del bien que pueden y deben realizar —el bien que les caracteriza. La familia, la Iglesia y la escuela son instituciones cruciales en esta formación. Como todos los seres

humanos, las personas cristianas que son líderes empresariales llegan al mundo como resultado del don de la vida que Dios nos hace, no a través de un contrato o un intercambio de mercado. Nadie nace en una corporación sino en una familia. Son bautizadas en una iglesia, educadas en una escuela y recibidas en una comunidad. Y como Francisco nos recuerda: «La familia es el sujeto protagonista de una ecología integral, porque es el sujeto social primario, que contiene en su seno los dos principios-base de la civilización humana sobre la tierra: el principio de comunión y el principio de fecundidad»<sup>97</sup>.

**88.** Una parte crítica de esta formación es la educación universitaria durante la cual los jóvenes —futuros líderes empresariales— reciben una primera introducción a las experiencias, habilidades, principios y propósitos de la empresa. La Iglesia se ha empeñado en la formación de estos hombres y mujeres con cerca de 1800 instituciones de educación superior en el mundo, aproximadamente 800 de las cuales tienen programas de negocios. Algunos de estos programas figuran entre los mejores del mundo. La educación empresarial en instituciones católicas de alto nivel debe buscar la unidad del conocimiento y un diálogo rico entre fe y razón, que proporcione herramientas para abordar los desafíos modernos que afrontan la empresa y la cultura en sentido amplio<sup>98</sup>. La formación es una tarea que dura toda la vida. Las personas empresarias pueden continuar alimentando su vocación de manera informal a través de lazos de amistad con sus pares y en las asociaciones adecuadas, redes de antiguos alumnos de escuelas de negocio y otros grupos similares que completen la primera educación universitaria.

---

<sup>97</sup> Francisco, *Amoris laetitia*, 277.

<sup>98</sup> Véase Juan Pablo II, constitución apostólica *Ex Corde Ecclesiae* (1990).

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

**90.** En nuestro tiempo, los estudiantes de negocios reciben información sobre potentes teorías y son bien adiestrados en habilidades técnicas pero, por desgracia, algunos terminan la universidad sin la formación ética y espiritual que aseguraría que sus ideas y habilidades se utilicen para el bienestar de los demás y en favor del bien común. De hecho, algunos completan sus estudios con una formación que les predispone a vivir una vida dividida, en lugar de proporcionarles unos fundamentos que podrían ayudarles a conseguir una vida integrada. La consideración de las ideas aquí expuestas contribuye a una formación más completa del alumnado, a educarle para el liderazgo empresarial eficaz y de elevados principios. El profesorado debe inspirar a sus estudiantes para que descubran el bien que tienen en su interior y sigan la llamada a utilizar sus habilidades y juicios profesionales como una fuerza de bien en el mundo.

**91.** Debe exhortarse a las personas empresarias, directivas y a todas las que trabajan en la empresa, a reconocer su trabajo como una verdadera vocación y a responder a la llamada de Dios con espíritu de auténtico discipulado. De este modo, se comprometen en la noble tarea de servir a sus hermanos y

hermanas y a construir el Reino de Dios. Este mensaje tiene como objetivo proporcionar inspiración y alentar a quienes son líderes empresariales, llamándoles a profundizar constantemente en su fidelidad en el trabajo. Estamos animados por multitud de contribuciones que han realizado líderes del laicado y profesionales del mundo de la empresa para la aplicación de la Doctrina Social de la Iglesia. Invitamos a educadores y catequistas a nivel parroquial y diocesano y, en particular, a educadores en el ámbito de la empresa, a utilizar este documento con sus estudiantes, impulsándoles a respetar y promover la dignidad humana y a perseguir el bien común en su actividad empresarial. Esperamos que este mensaje estimule discusiones en empresas y universidades y ayude a los líderes empresariales, profesorado y estudiantes a *ver* los desafíos y oportunidades del mundo del trabajo, a *juzgarlos* de acuerdo a los principios sociales de la Iglesia y a *actuar* como líderes que sirven a Dios.

## APÉNDICE

### UNA LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL DISCERNIMIENTO DE LA PERSONA LÍDER EMPRESARIAL

---

- ¿Veo el trabajo como un don de Dios?
- ¿Constituye mi trabajo una verdadera participación «co-creadora» en el original y continuo acto creativo de Dios?
- ¿Promuevo una cultura de vida a través de mi trabajo?
- ¿Dejo «de hacer» de vez en cuando para encontrar fuerzas renovadas en la «contemplación» de la creación de Dios?
- ¿Estoy viviendo una vida integrada o una vida dividida, en la que separo mi trabajo de los principios del Evangelio?
- ¿Recibo regularmente los sacramentos y presto atención a cómo sostienen y orientan mis prácticas empresariales?  
¿Reflexiono honrada y humildemente sobre esas prácticas con la ayuda del Sacramento de la Reconciliación?
- ¿Leo las Escrituras y rezo con el deseo de evitar el riesgo de una vida dividida?
- ¿Comparto mi camino espiritual con otras personas empresarias cristianas (mis pares)?
- ¿Busco alimentar mi vida empresarial aprendiendo más sobre la enseñanza social de la Iglesia?
- ¿Respeto la dignidad de las personas y su desarrollo integral en toda la creación, nuestra casa común?

### ATENDER A LAS NECESIDADES DEL MUNDO

---

- ¿Estoy creando riqueza o me ocupo solo en prácticas rentistas?
- ¿Acepto realmente la economía de mercado competitiva o me involucro en prácticas anticompetitivas?

- ¿Apoya y cumple mi empresa regulaciones inteligentes que benefician al mundo o intenta evitar o socavar regulaciones legítimas por sus propias razones interesadas?
- ¿Está mi empresa haciendo esfuerzos razonables para responsabilizarse de las externalidades e involuntarias consecuencias de sus actividades (como el daño ambiental u otros efectos negativos sobre los proveedores, la comunidad local o incluso sobre la competencia)?
- ¿Reconozco la importancia de que haya «empleadores indirectos» fuertes y activos que aseguren adecuados niveles de protección laboral y de diálogo comunitario?
- ¿Las consideraciones tecnológicas y financieras ocupan un lugar adecuado en mi planificación empresarial o superan en atención a las relativas al bien común?
- ¿Evalúo regularmente el grado en el que mi compañía ofrece productos o servicios que responden a necesidades humanas genuinas y fomentan un consumo responsable?
- ¿Mis decisiones corporativas tienen en cuenta la dignidad de la persona humana y el respeto por la creación de Dios (en consecuencia promocionan el desarrollo humano integral en la empresa)? ¿Renuncio a tomar decisiones corporativas que consideren a las personas y a la naturaleza solo como cosas que pueden utilizarse?

## **ORGANIZAR TRABAJO BUENO Y PRODUCTIVO**

---

- ¿Garantizo condiciones de trabajo que permitan la adecuada autonomía de mis empleados en cada uno de los niveles? En otras palabras, cuando organizo los recursos humanos, ¿soy consciente de aplicar en el sistema de gestión de mi empresa los principios de subsidiariedad y solidaridad?

- En mi compañía, ¿los puestos de trabajo y las responsabilidades están diseñados para aprovechar todo el talento y las habilidades de quienes trabajan en ella?
- ¿Han sido las personas empleadas seleccionadas y formadas para ser capaces de cumplir plenamente con sus responsabilidades?
- ¿Se han definido claramente estas responsabilidades y su alcance?
- ¿Me aseguro de que la empresa proporcione condiciones de trabajo seguras, salarios dignos, formación y oportunidades para que las personas empleadas se organicen?
- ¿He definido los principios éticos de la compañía y los he incorporado en los procesos de medición del desempeño? ¿Soy honrado con el personal sobre su desempeño?
- En todos los países donde opera mi compañía, ¿se respeta la dignidad de las personas empleadas y la de quienes trabajan indirectamente para ella? ¿Está contribuyendo al desarrollo de las comunidades donde opera? ¿Sigo el mismo criterio moral en todas las ubicaciones geográficas?
- ¿Valoro la dignidad de todas las personas trabajadoras y el respeto a la naturaleza más que la generación de beneficios?
- ¿Mantiene mi empresa una visión de los costes y beneficios en el largo plazo suficiente para prever los efectos sociales y medioambientales convenientemente?

### **CREAR RIQUEZA SOSTENIBLE Y DISTRIBUIRLA CON JUSTICIA**

---

- Como líder empresarial, ¿busco modos de proporcionar un rendimiento justo a quienes proporcionan capital, salarios justos a los empleados, precios justos a los consumidores y proveedores, y de pagar impuestos justos a las comunidades locales?

- ¿Proporciona mi empresa incentivos a todos los participantes y grupos de interés que contribuyen a su éxito, y no solo a los propietarios?
- ¿Cumple mi empresa todas sus obligaciones fiduciarias hacia quienes proporcionan el capital y hacia las comunidades locales mediante informes financieros regulares y veraces?
- Anticipándose a dificultades económicas, ¿vela mi empresa por mantener la empleabilidad de quienes trabajan en ella, con la formación adecuada y el enriquecimiento de su experiencia laboral?
- Cuando las dificultades económicas exigen efectuar despidos, ¿emite mi empresa las notificaciones adecuadas, asiste a los empleados durante el período de transición y paga las indemnizaciones correspondientes?
- ¿Realiza mi empresa todos los esfuerzos posibles para reducir o eliminar residuos en sus operaciones, y en general cumple con su responsabilidad hacia el medio ambiente?
- ¿Busco medios para mejorar la vida de los demás en el modo en cómo se relaciona mi empresa con sus proveedores?

## EN RESUMEN

---

- Como persona líder empresarial cristiana, ¿promuevo la dignidad humana y el bien común en mi esfera de influencia?
- ¿Apoyo la cultura de la vida, la justicia, las regulaciones internacionales, la transparencia, el civismo, el medioambiente, las normas laborales y la lucha contra la corrupción?
- ¿Promuevo el desarrollo integral de la persona y el respeto a la naturaleza en mi empresa y en su esfera de influencia?
- ¿Acepto el desafío de una conversión cada vez mayor al bien y a la santidad en mi vida personal, en mi cometido como empresario o empresaria y en las comunidades donde mantengo una implicación e influencia?<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> La exhortación apostólica del papa Francisco *Gaudete et exultate* (abril de 2018) propone la santidad como un objetivo para todas las personas en su vida diaria, antes que como una característica de algunos individuos especiales en momentos especiales. Sus explicaciones amplias y sus indicaciones alentadoras son un complemento excelente a *La vocación del líder empresarial*.



# ÍNDICE

<b>Presentación .....</b>	<b>3</b>
<b>Prólogo a la edición en español de 2018.....</b>	<b>5</b>
<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
Ver el mundo de la empresa: desafíos y oportunidades.....	20
Emitir juicios: la importancia de los principios ético-sociales.....	32
I. Principios éticos fundamentales para la empresa: la dignidad humana y el bien común.....	33
II. Principios éticos prácticos para la empresa.....	37
Buenos bienes: atender las necesidades del mundo mediante la creación y el desarrollo de bienes y servicios .....	38
Buen trabajo: organizar trabajo bueno y productivo .....	43
Buena riqueza: crear riqueza sostenible y distribuirla con justicia .....	48
III. La empresa como una comunidad de personas .....	53
«Testimonio de las obras»: llevar la aspiración a la práctica.....	56
<b>Conclusión.....</b>	<b>69</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>73</b>
Una lista de verificación para el discernimiento de la persona líder empresarial.....	73
Atender a las necesidades del mundo.....	73
Organizar trabajo bueno y productivo .....	74
Crear riqueza sostenible y distribuirla con justicia .....	75
En resumen.....	77



Como persona líder empresarial cristiana,  
¿promuevo la dignidad humana y el bien  
común en mi esfera de influencia?

¿Apoyo la cultura de la vida, la justicia, las  
regulaciones internacionales, la  
transparencia, el civismo, el  
medioambiente, las normas laborales y la  
lucha contra la corrupción?

¿Promuevo el desarrollo integral de la  
persona y el respeto a la naturaleza en mi  
empresa y en su esfera de influencia?

¿Acepto el desafío de una conversión cada  
vez mayor al bien y a la santidad en mi vida  
personal, en mi cometido como empresario  
o empresaria y en las comunidades donde  
mantengo una implicación e influencia?



ISBN: 978-612-4353-34-5



9 786124 353345