



Universidad de Navarra

ORIENTACIONES PARA DIRECCION DE
EMPRESAS EN LA ENCICLICA
«CENTESIMUS ANNUS»

Domènec Melé*

DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 223
Noviembre, 1991

* Profesor de Etica de la Empresa y Teología, IESE

División de Investigación
IESE
Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1991, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

ORIENTACIONES PARA DIRECCION DE EMPRESAS EN LA ENCICLICA «CENTESIMUS ANNUS»

Resumen

La encíclica *Centesimus annus* ofrece una «orientación ideal e indispensable» (n. 43), cuyo estudio puede inspirar diversos modelos operativos y ser referencia crítica para los modelos ya existentes. Las enseñanzas de esta encíclica aportan también unas valiosas orientaciones para enfocar rectamente responsabilidades directivas en la empresa.

En el presente documento se analiza y comenta la encíclica a través de los siguientes apartados: 1) presupuestos antropológicos; 2) justificación de la empresa; 3) justa función de los beneficios; 4) el servicio al consumidor; 5) la centralidad del trabajo en la empresa, y 6) la finalidad de la empresa, por su orientación al bien común.

ORIENTACIONES PARA DIRECCION DE EMPRESAS EN LA ENCICLICA «CENTESIMUS ANNUS»

La encíclica *Centesimus annus* (1) presenta abundantes referencias sobre la empresa y destaca su importancia económica, cultural y moral, pero conviene señalar desde el principio que es inútil buscar en este documento pontificio un *modelo* de empresa que permita una operatividad inmediata, porque «la Iglesia no tiene modelos para proponer» (n. 43).

En cambio, ofrece una «orientación ideal e indispensable» (n. 43), cuyo estudio puede inspirar diversos modelos operativos y ser referencia crítica para los modelos ya existentes. Las enseñanzas sobre la empresa contenidas en esta encíclica pueden ser una valiosa orientación para enfocar rectamente las tareas prácticas de quienes tienen responsabilidades directivas en la empresa y, en general, para quienes, de uno u otro modo, están relacionados con el mundo de la empresa. Nuestro propósito es contribuir a estos objetivos presentando y comentando algunos puntos básicos de la encíclica *Centesimus annus* sobre la empresa.

Presupuestos antropológicos

Toda concepción de la empresa –y de los sistemas económicos– descansa sobre una determinada antropología, que condiciona premisas y conclusiones. En ciertos planteamientos sobre la economía y la empresa se acusan reduccionismos del hombre a su dimensión económica o política (a menudo, el ser humano es visto únicamente como productor-consumidor o como simple votante-administrado). Estos errores antropológicos son denunciados por la *Centesimus annus* (cfr. n. 13 y 19), subrayando, a la vez, que desde la esfera de la cultura se obtiene una mejor comprensión del hombre que desde la economía (cfr. n. 24). La visión económica del hombre –igual que la sociológica o la política– es importante, pero insuficiente.

La encíclica sugiere que, para una buena ordenación de la empresa y de los sistemas económicos, ha de partirse de una recta concepción de la persona humana y de su relación y dependencia de Dios (2). De aquí, la necesidad de ver el hombre en su globalidad al considerar la naturaleza y la finalidad de la empresa.

Por consiguiente, las decisiones empresariales, si atienden a la realidad globalmente, no pueden limitarse a buscar únicamente la eficacia económica o la eficiencia de la organización, sino que han de tener en cuenta todos los aspectos relevantes del problema considerado. «Los modelos reales y verdaderamente eficaces sólo pueden nacer de las diversas situaciones históricas, gracias al esfuerzo de todos los responsables que afronten los problemas concretos en todos sus aspectos sociales, económicos, políticos y culturales que se relacionan entre sí» (n. 43). En otras palabras, un modelo para la empresa o para el proceso directivo que no parta de una recta concepción de la persona humana, está viciado en sus cimientos y, por tanto, llamado al fracaso como medio de desarrollo humano, aunque consiga algunos éxitos en aspectos particulares.

Como ha señalado Juan Pablo II, el desarrollo humano tiene una necesaria dimensión económica, pero no deriva ni se reduce a lo económico. Para descubrir el verdadero sentido del desarrollo humano es preciso contemplar al hombre globalmente, es decir, «según su *parámetro interior*», el cual «está en la *naturaleza específica* del hombre, creado por Dios a su imagen y semejanza (*Gén 1, 26*)» (3). Un desarrollo humano auténtico deriva del ser del hombre, de su constitución ontológica, y se realiza por los bienes fundamentales a los que se orienta su naturaleza específica. De aquí surge el concepto de bien común, como aquello que contribuye al «pleno desarrollo de todo el hombre y de todos los hombres» (4).

La referencia ética inmediata para la actividad empresarial –y para cualquier otra actividad humana– es, pues, la dignidad de la persona humana y su desarrollo integral. A ello se refiere la *Centesimus annus* cuando, a propósito del trabajo en la empresa, señala la necesidad de atender al desarrollo integral de la persona (n. 43), a su «realizarse como hombre» (n. 41) y, al referirse a las necesidades de los consumidores, hace de nuevo hincapié en «dejarse llevar por una imagen integral del hombre» (n. 36).

El desarrollo humano exige, pues, conocer el auténtico bien del hombre –a partir de su naturaleza específica, racional y social– y actuar de conformidad con este bien. Esto exige actuar libremente con respeto y amor hacia las demás personas, ya que «es mediante la propia donación libre como el hombre se realiza auténticamente a sí mismo» (n. 41). En cambio, «el hombre, cuando no reconoce el valor y la grandeza de la persona en sí mismo y en el otro, se priva de hecho de la posibilidad de gozar de la propia humanidad y establecer una relación de solidaridad y comunión con los demás hombres, para lo cual fue creado por Dios» (n. 41). Esto es justamente la *alienación* del ser humano. Ocurre cuando se utilizan a las personas como meros instrumentos para intereses individuales, en vez de servirles con respeto y amor (5). Hay entonces una verdadera «inversión de medios y fines» (n. 41).

El deber moral de evitar la alienación marca unos mínimos en la actividad empresarial: son las normas morales prohibitivas que no deben rebasarse nunca, tanto en la organización del trabajo como en el consumo. Pero la empresa, como las demás instituciones sociales, no ha de conformarse con evitar la alienación de las personas involucradas en su actividad: ha de ir más lejos, procurando su desarrollo (6). En la medida en que lo permitan las circunstancias, se ha de facilitar la realización o desarrollo personal de directivos y empleados a través de la autodonación de las personas y la consiguiente formación de la solidaridad interhumana. En otras palabras, la actividad empresarial ha de facilitar que todos puedan trabajar con auténtico espíritu de servicio y cooperación, desarrollando la amistad y evitando, por el contrario, que se generen odios, enemistades, egoísmos o cualquier clase de vicios y corruptelas.

Justificación ética de la empresa

La *Centesimus annus*, al aceptar la «economía de mercado», se refiere a «un sistema económico que reconoce el papel fundamental y positivo de la empresa» y otros elementos inseparables de la misma (al menos, en un régimen de libertad), como el mercado, la propiedad privada (con la consiguiente responsabilidad para con los medios de producción) y la libre creatividad en lo económico (n. 42).

La empresa es vista por Juan Pablo II como uno de los elementos básicos para la configuración de una sociedad distinta, tanto del sistema económico basado en «el predominio absoluto del capital, de los medios de producción y la tierra respecto a la libre subjetividad del trabajo del hombre», como del sistema socialista de «capitalismo de Estado» (n. 35). La alternativa a estos sistemas es «una sociedad basada en el trabajo libre, en la empresa y en la participación» (7) (n. 35). La empresa es tan esencial a la economía de mercado que el Romano Pontífice prefiere –y, de algún modo sugiere– hablar de «economía de empresa» (8) en vez de «capitalismo» (n. 42).

La importancia de la empresa como elemento configurador de la sociedad tiene su justificación. Tal vez lo más inmediato es la constatación de que la empresa tiene mayor eficiencia que la actividad individual. La propia encíclica lo toma en consideración por ser un dato de la realidad que no puede escapar a un correcto análisis ético (9). Pero la eficiencia es sólo una razón económica, y no una justificación global. Hay actividades muy «eficientes» económicamente, pero, a la vez, muy inmorales: basta pensar, por ejemplo, en el narcotráfico.

La existencia de la empresa, aun antes de considerar sus actividades, exige justificación ética. No es ésta una cuestión difícil si se enfoca desde el sentido común. Cualquier persona sensata podría dar muchas razones convincentes de cómo las empresas –al menos si actúan correctamente– aportan bienes a la sociedad, y no sólo de carácter económico. En esta misma línea argumenta la *Centesimus annus*, en coherencia con los presupuestos antropológicos señalados anteriormente.

Juan Pablo II, siguiendo la tradicional doctrina de la Iglesia acerca de la sociedad, ha recordado que: «una política para la persona y para la sociedad encuentra su *criterio básico en el bien común*, como bien de todos los hombres y de todo hombre, correctamente ofrecido y garantizado a la libre y responsable aceptación de las personas, individualmente o asociadas» (10) y, en la *Centesimus annus*, tras reconocer la positividad del mercado y de la empresa, indica que «han de estar orientados al bien común» (n. 43). Esta orientación al bien común de la actividad económica es el principio fundamental que, de uno u otro modo, está presente en todo el documento (11).

Una primera orientación de la empresa al bien común la encontramos en la misma existencia del emprendedor, es decir, en quien inicia un negocio. «El hombre se realiza a sí mismo –leemos en la *Centesimus annus*– por medio de su inteligencia y de su libertad y, obrando así, asume como objeto e instrumento las cosas del mundo, a la vez que se apropia de ellas. En este modo de actuar se encuentra el derecho a la iniciativa y a la propiedad individual» (n. 47).

Los derechos relativos a la libertad económica son también aludidos por la encíclica a propósito del análisis de los acontecimientos del año 1989. El Papa, tras adherirse al diagnóstico generalizado de que uno de los factores de la crisis de los regímenes comunistas fue la ineficiencia del sistema de economía centralizada, añade un interesante comentario de carácter moral. Para Juan Pablo II, tal ineficiencia económica «no ha de considerarse como

un problema puramente técnico, sino más bien como consecuencia de la violación de los derechos humanos a la iniciativa, a la propiedad y a la libertad en el sector económico» (n. 24).

Estos derechos relativos a la esfera económica –como todos los demás derechos humanos– surgen de la naturaleza humana y en esta misma naturaleza encuentran sus límites, y no en consensos sociales o en apriorismos racionalistas. Los derechos humanos están en estrecha relación con el bien común, por cuanto su reconocimiento y respeto facilitan el desarrollo humano (12).

La orientación de la actividad económica hacia el bien común y, en definitiva, al servicio del hombre, hace comprender el verdadero alcance de la propiedad privada y de las libertades económicas. La *Centesimus annus* hace mención expresa de estos puntos. Por una parte, recoge la constante afirmación del Magisterio acerca de la función social de la propiedad: «La Iglesia enseña que la propiedad de los bienes no es un derecho absoluto, ya que en su propia naturaleza de derecho humano lleva inscrita su propia limitación» (n. 30) (13). Por otro lado, se subraya que «la libertad económica es solamente un elemento de la libertad humana» (n. 39). La propia encíclica advierte de las consecuencias para la persona cuando se absolutiza la libertad económica: «Cuando aquella (la libertad económica) se vuelve autónoma, es decir, cuando el hombre es considerado más como un productor o un consumidor de bienes que como un sujeto que produce y consume para vivir, entonces pierde su necesaria relación con la persona humana y termina por alienarla y oprimirla» (n. 39).

Por otra parte, la empresa es también expresión de la sociabilidad humana y, como tal, medio de desarrollo personal. En la empresa, las personas tienen la oportunidad de establecer nexos de solidaridad y amistad que permiten su crecimiento humano. A este propósito, puede citarse nuevamente la *Centesimus annus* cuando afirma que «la sociabilidad del hombre no se agota en el Estado, sino que se realiza en diversos grupos intermedios, comenzando con la familia y siguiendo por *grupos económicos*, sociales, políticos y culturales, los cuales, como provienen de la misma naturaleza humana, tienen su propia autonomía, sin salirse del ámbito del bien común» (n. 13, el subrayado es mío). La empresa es uno de esos grupos intermedios de carácter económico (seguramente el más importante) que realiza lo que Juan Pablo II denomina «sujetividad de la sociedad» (cfr. n. 13).

En definitiva, la empresa, valorada técnicamente por su eficacia económica, encuentra su justificación ética en los derechos innatos del ser humano y en el eficaz servicio al bien común que está llamada a realizar: a favor del bien del hombre y de todos los hombres que, de uno u otro modo, están involucrados en su actividad.

La justa función de los beneficios

Otra cuestión de la que se ocupa la encíclica, y que conviene analizar, es el papel de los beneficios en la actividad económica.

A partir del siglo XIV –y tal vez antes–, la idea del lucro como fuerza motriz primordial de la actividad económica fue ganando adeptos y, progresivamente, fue racionalizándose. La valoración creciente de los bienes económicos precedió y acompañó al proceso intelectual de justificación y sistematización del lucro. Antes del siglo XIII, el valor económico generalmente ocupaba un lugar inferior en la escala de valores de la época. Por encima de él se colocaban los valores culturales, morales y religiosos.

El protestantismo dio un nuevo impulso a la racionalización del lucro al restar énfasis a los peligros morales del apego a las riquezas y remarcar, por el contrario, la compatibilidad entre la salvación eterna y el éxito en los negocios (14). Calvino fue aún más lejos al considerar que la prosperidad económica es signo de predestinación divina. En realidad, esta doctrina calvinista de la predestinación no tuvo excesiva aceptación, pero en los ambientes protestantes quedó cierta conciencia de que el éxito en los negocios era muestra del favor divino. Algo así como una recompensa de Dios a un comportamiento virtuoso (15) o, en una versión más secularizada, un premio al esfuerzo.

Poco a poco se fue extendiendo la convicción de que en las actividades económicas se debe actuar *exclusivamente* por afán de lucro, es decir, buscando el beneficio como un fin en sí mismo. A finales del siglo XVIII, Adam Smith, considerado como padre de la moderna economía, incorpora la búsqueda del propio interés económico como un elemento clave de su pensamiento. Para este autor, el propio interés («self-interest») en conseguir beneficios económicos es como el motor de la actividad económica (16).

Hoy, esta mentalidad *economicista* todavía está muy extendida, pero el buen sentido y la historia reciente, desde las pretéritas luchas sociales a las actuales reivindicaciones de consumidores y ecologistas, abogan, cada vez más, por dar a la búsqueda del lucro su justo valor, sin subordinarlo todo a la maximización de beneficios.

En la Doctrina Social de la Iglesia, desde sus textos más antiguos, hay palabras laudatorias para la industria y para el comercio (17), y se aprueban las actividades lucrativas con tal que respeten el orden moral (18). Sin embargo, se condena con duras palabras a quienes se dejan llevar por la codicia y por la avaricia (19), y a quienes obtienen beneficios de modo injusto, especialmente cuando es a costa de los obreros o de los más débiles (20).

La *Centesimus annus* afirma que «la Iglesia reconoce la justa función de los beneficios como índice de la buena marcha de la empresa» (n. 35), aunque en ningún momento se afirma que el afán de lucro deba ser la motivación dominante de la actividad empresarial.

Los beneficios manifiestan que la empresa está atendiendo alguna demanda real de bienes o servicios expresada a través del mercado y en condiciones eficientes (unos costes elevados disminuirían y tal vez anularían los beneficios). Como señala la propia encíclica, «cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente» (n. 35).

Por otra parte, la obtención de beneficios por la empresa es necesaria para su supervivencia y para contribuir a un conjunto de fines acordes con el bien común. Los beneficios empresariales permiten proporcionar los justos dividendos a los accionistas que han aportado el capital (evitando también una posible descapitalización de la empresa); contribuyen, o pueden contribuir, a la continuidad de la empresa y a nuevas inversiones, con el consiguiente mantenimiento, o nueva creación, de puestos de trabajo; y contribuyen al sostenimiento económico del Estado y de la sociedad (por medio de los impuestos u por otros medios).

El «afán de lucro» y la «generación de beneficios» están relacionados, y con frecuencia se dan simultáneamente, pero son dos realidades distintas. El «afán de lucro» se refiere a la intencionalidad y, por tanto, pertenece al ámbito de la *subjetividad*, mientras que la «generación de beneficios» expresa una necesidad *objetiva* para la supervivencia de toda empresa de negocios que opere en un sistema de economía de mercado (21).

Nada hay que objetar desde el punto de vista moral a la obtención de beneficios observando las normas de la justicia, pero, ¿qué decir del afán de lucro? Si la empresa se justifica por su contribución al bien común, ¿puede afirmarse que es ético actuar por lucro?

Para responder a la cuestión formulada, ante todo, conviene considerar que los bienes económicos tienen carácter instrumental y como tales deben ser deseados y buscados en favor del bien del hombre. Esta es una conclusión de la razón (cuando descubre el auténtico valor de la persona humana), y también del Evangelio, el cual deja muy claro que no es compatible servir a Dios y a las riquezas (22). Sin embargo, una cosa es *servir* a las riquezas y otra distinta es *servirse* de las riquezas para algo superior, incluido el servicio a Dios.

El desorden no está en querer lograr beneficios, sino en considerar el afán de lucro como el criterio absoluto y definitivo para la acción. En la encíclica *Sollicitudo rei socialis*, Juan Pablo II se refiere a la actitud de «afán de ganancia exclusiva» como «opuesta a la voluntad divina y al bien del prójimo», pero subraya que lo condenable es la *absolutización* del lucro (23) y no la búsqueda del lucro inherente a la actividad comercial.

Siendo buenos los beneficios, nada se puede objetar a querer conseguirlos con tal que se empleen medios honestos.

Ciertamente, un empresario con auténtico afán de servir a los demás (aun sin dejar de ganar lo razonable) tendría más calidad ética que otro que primordialmente (aunque no exclusivamente) se mueva por dinero, pero no por eso es reprobable la actitud del segundo. Lo mismo podría afirmarse de un médico, de un maestro o de cualquier otro profesional. Un cirujano cuya principal preocupación sea conseguir la salud del paciente puede, a la vez, estar motivado por el dinero que obtendrá en la operación. En otro, en cambio, la motivación principal puede ser el dinero, aunque no por ello dejará de servir al paciente.

De modo análogo podemos considerar el acto de vender (crucial en la empresa). Si lo que se vende es auténticamente útil al comprador, objetivamente esta venta es *un acto de servicio*. El vendedor puede percibir primordialmente lo que gana con la venta, pero no por eso deja de prestar un servicio real. Y, en alguna medida, es consciente de este servicio. Prueba de ello es que si el producto vendido fuera algo perjudicial para el comprador, un vendedor honrado no se dejaría llevar por su afán de lucro y renunciaría a la venta.

La *Centesimus annus*, después de reconocer la *justa función de los beneficios*, añade: «Sin embargo, los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa. Es posible que los balances económicos sean correctos y que al mismo tiempo los hombres, que constituyen el patrimonio más valioso de la empresa, sean humillados y ofendidos en su dignidad» (n. 35). Un afán de lucro exclusivo puede llevar, por ejemplo, a escatimar costes en medios de protección y seguridad de los trabajadores (24). Puede ocurrir también que el deseo de distribuir beneficios lleve a no efectuar las inversiones necesarias que aseguren la continuidad de la empresa y de sus puestos de trabajo. En estos casos, el afán de lucro ya no estaría asociado al servicio a las personas, sino que iría en contra del bien común y, por tanto, sería moralmente reprobable.

En definitiva, hay que valorar los beneficios y aun trabajar con ahínco para lograrlos, pero sin actuar *exclusivamente* por afán de lucro, sino asociando el lucro al servicio. Tanto al servicio actual como al que seguirá la utilización futura de esos beneficios. Dar a los beneficios su justo valor y no un valor supremo es, pues, una orientación fundamental de la actividad empresarial.

El servicio al consumidor

Hace ya treinta años, el influyente teórico en dirección de empresas, Peter Drucker, llamaba la atención acerca del concepto de empresa que tenían el empresario y el economista medio, al considerarla «una organización para obtener beneficios. Esta respuesta –afirma Drucker– no sólo es falsa; es también irrelevante» (25). Añadía que lo importante es tener clientes, no sólo para hoy, sino también para mañana. Lo demás vendría como consecuencia. Otros autores han puesto el énfasis en diversos elementos de la actividad empresarial, como la innovación, la tecnología, la producción, la gestión o el contar con personal capacitado para satisfacer necesidades de los clientes de modo eficiente y rentable. Esta mentalidad, que considera a los beneficios como una consecuencia del servicio, se ha introducido ya en muchas empresas de negocios (26), aunque tampoco faltan quienes, sin prestar ningún servicio real, buscan enriquecerse a través de una estéril especulación.

A Juan Pablo II no le ha pasado inadvertida la primacía del cliente y del consumidor en el quehacer empresarial. El Papa considera que en la actividad empresarial es fundamental «intuir y satisfacer las necesidades de los demás» (n. 32). Atender las necesidades de los demás es necesario para la eficacia empresarial, pero es también un deber ético. Esto permite crear riqueza y servir al prójimo (27).

Para satisfacer adecuadamente las necesidades ajenas hay que ofrecer productos de *calidad* apropiada y servir al cliente del mejor modo posible en cada momento (asesoramiento, cumplimiento de plazos de entrega, servicio posventa, etc.). Antaño, el problema fundamental era producir una cantidad suficiente para atender a las necesidades humanas más acuciantes; «... hoy –afirma la *Centesimus annus*– el problema no es sólo ofrecer una cantidad de bienes suficientes, sino responder a una demanda de calidad; calidad de la mercancía que se produce y que se consume; calidad de los servicios que se disfrutan; calidad del ambiente y de la vida en general» (n. 36).

Al hablar de satisfacer las necesidades humanas, surge una cuestión: ¿cuáles son y cómo se determinan las necesidades humanas? Los modelos económicos dan respuesta a estas cuestiones a través de la demanda del mercado, que muestra la existencia de compradores dispuestos a pagar un determinado precio a cambio de un producto. En el argot empresarial, el concepto «necesidades de los clientes» suele identificarse con «deseos de los clientes» (actuales o potenciales) que podrían ser satisfechos con algún producto ofertable por la empresa. Sin embargo, desde un punto de vista antropológico, hay que distinguir entre *necesidades humanas*, entendidas como bienes que contribuyen al desarrollo humano, y necesidades sentidas o *deseos*. A veces coinciden, pero no siempre. En el ser humano existen fuerzas pasionales, las cuales, si no son debidamente moderadas, provocan deseos cuya satisfacción no contribuye al desarrollo de la persona, sino a su alienación (28).

Como decíamos al principio, una forma de alienación tiene lugar en el proceso de consumo. En palabras del Santo Padre, «...la alienación se verifica en el consumo, cuando el hombre se ve implicado en una red de satisfacciones falsas y superficiales, en vez de ser ayudado a experimentar su personalidad auténtica y concreta» (n. 41).

En casi todos los mercados hay algunos productos prohibidos, como las drogas, y otros de venta muy regulada, como ocurre en muchos países con las armas, pero la inmensa mayoría de productos no tienen ninguna restricción legal. Más aún, la «libertad de elegir» es considerada como un elemento esencial de la economía de mercado y un gran valor humano. Sin embargo, no todos los productos legalmente vendibles contribuyen al desarrollo humano, ya sea por sus propias características o por el modo como se incita a consumirlos.

Suponer que es *exclusivamente* el mercado quien debe determinar qué necesidades hay que satisfacer y cómo lograr tal satisfacción es reducir la realidad a términos pecuniarios. Ciertamente, el libre mercado es de gran eficiencia en la transmisión de información y en la asignación de recursos, pero, como señala la *Centesimus annus*, «el sistema económico no posee en sí mismo criterios que permitan distinguir correctamente las nuevas y más elevadas formas de satisfacción de nuevas necesidades humanas que son un obstáculo para la formación de una personalidad madura» (n. 36).

De nuevo hay que referirse aquí al carácter no absoluto de la libertad económica para entender correctamente la «libertad de elegir». La libertad económica es parte de la libertad humana, y la libertad humana que no se subordina a la verdad del hombre es una libertad alienante. «El hombre que se preocupa sólo o prevalentemente de tener y gozar, incapaz de dominar sus instintos y pasiones y de subordinarlas mediante la obediencia a la verdad, no puede ser libre» (n. 41), sino esclavo de esos mismos instintos y pasiones. «La obediencia a la verdad sobre Dios y sobre el hombre es la primera condición de la libertad, que le permite ordenar sus propias necesidades, los propios deseos y el modo de satisfacerlos según una justa jerarquía de valores, de manera que la posesión de las cosas sea un medio de crecimiento» (n. 41). En este sentido, la encíclica también insiste en evitar la actitud de quienes «para satisfacer cada vez más refinadamente sus necesidades particulares y secundarias, se hacen sordos a las principales y auténticas que deben regular incluso el modo de satisfacer otras necesidades» (n. 41).

La cuestión es entonces sobre quién recae la responsabilidad de la alienación consumista. Parece lógico afirmar que la primera responsabilidad en comprar o consumir productos perniciosos para el desarrollo humano recae en el comprador o consumidor, pero también la empresa y los medios de comunicación utilizados para la promoción tienen responsabilidad en la medida en que cooperan al mal ajeno. Tampoco están exentos de responsabilidad los poderes públicos, ya que tienen la capacidad de regular la venta y consumo de productos cuando así lo exija el bien común. La *Centesimus annus* alude a estos cuatro grupos, proponiendo que se tomen medidas concretas que permitan orientar la «libertad de elegir» con el respeto a la persona y a su desarrollo humano. Estas medidas se refieren a la urgente necesidad de una gran tarea educativa y cultural dirigida a: 1) los *consumidores*, los cuales deberían adquirir la formación necesaria para un uso responsable de la capacidad de elección; 2) los *empresarios*; 3) los *profesionales de los medios de comunicación* (como es obvio, los publicitarios estarían plenamente incluidos en este apartado), y 4) las *autoridades públicas* (cfr. n. 36). Una correcta educación debería lograr un conveniente autocontrol moral de consumidores, empresas y sectores y, en caso necesario, una prudente legislación que asegurara unos mínimos adecuados.

La «formación de un profundo sentido de responsabilidad en los productores» (n. 36), para contribuir a crear hábitos de consumo y estilos de vida lícitos en los consumidores, empieza por evaluar correctamente las necesidades humanas a partir de la verdad del hombre. En este sentido, el Papa pone de relieve que «donde surgen y se delimitan nuevas necesidades, se da siempre una concepción más o menos adecuada del hombre y de su bien» (n. 36). De modo aún más explícito, el Romano Pontífice añade: «Al descubrir nuevas necesidades y nuevas modalidades para su satisfacción, es necesario dejarse guiar por una imagen integral del hombre que respete todas las dimensiones de su ser y que subordine las materiales e instintivas a las interiores y espirituales. Por el contrario, al dirigirse directamente a sus instintos, prescindiendo de uno u otro modo de su realidad personal, consciente y libre, se pueden crear hábitos de consumo y estilos de vida objetivamente ilícitos y con frecuencia incluso perjudiciales para la salud física y espiritual» (n. 36).

Las anteriores consideraciones llevan a afirmar que el servicio al cliente y al consumidor, que antecede y condiciona el beneficio, ha de ser *auténtico* servicio a la persona y no sólo logro de satisfacción en el comprador o en el usuario. De otro modo, el servicio al cliente que cualquier empresa que se precie pretende proporcionar no sería auténtico servicio (hay lucrativos negocios basados en la explotación de los bajos instintos humanos, en los que se da un buen «servicio» al cliente mientras éste se corrompe como persona).

En la *Centesimus annus*, Juan Pablo II cita, como ejemplos de productos contrarios a la dignidad del hombre, la droga, la pornografía y «otras formas de consumismo» (n. 36). Podrían añadirse otros negocios ilícitos por razón del producto (anticonceptivos y abortivos, venta de armas a grupos terroristas o a regímenes que no respetan los derechos humanos, espectáculos inmorales, publicaciones corrosivas, etc.), y otros productos cuya publicidad y venta requiere restricciones más o menos severas según las circunstancias (licores, juegos de azar, etc.). Pero, junto a estas restricciones, conviene no olvidar el aspecto positivo de la actividad empresarial a través de tantos y tantos productos que ayudan a llevar una vida digna y posibilitan el desarrollo humano y que, en definitiva, son una contribución importante al bien común.

Un servicio al cliente incluye también no abusar de posiciones de privilegio exigiendo *precios abusivos*, como ocurre con ciertos monopolios o con determinadas actividades monopolísticas. La cuestión del «precio justo» es tema largamente estudiado por la Teología moral y en el que no vamos a insistir aquí. Basta recordar unas breves acotaciones de la *Centesimus annus* relativas a este punto. Una de ellas se refiere, como de pasada, al precio justo, el cual es «establecido de común acuerdo después de una libre negociación» (n. 32). Los problemas morales derivados de situaciones monopolísticas surgen de una fuerte asimetría de poder y de la falta de libertad efectiva para negociar el precio, lo cual es especialmente grave cuando se trata de productos de primera necesidad. El Estado, dentro de su misión de velar por el bien común, tiene «derecho a intervenir, cuando situaciones particulares de monopolio creen rémoras u obstáculos al desarrollo» (n. 48).

Más adelante, el Papa critica «la proliferación de fuentes impropias de enriquecimiento y de beneficios fáciles –basadas en actividades ilegales o puramente especulativas–», por ser uno de los obstáculos primordiales para el desarrollo y para el orden económico (n. 48). Por el contexto en que se encuentran estas palabras, el Romano Pontífice hace una llamada genérica, sin pretender entrar en la compleja casuística que suele acompañar a las «actividades ilegales» (economía sumergida, productos ilícitos, falsificaciones e imitaciones, etc.) y las actividades «puramente especulativas» (el concepto «especulación» abarca un amplio abanico de situaciones). Tampoco aquí entraremos a discutir esta problemática por razones de espacio y de enfoque. Para nuestro propósito, es suficiente remarcar que el beneficio ha de acompañar a un auténtico servicio al cliente y, en definitiva, al bien común.

Centralidad del trabajo en la empresa

El servicio prestado por la empresa al cliente y al consumidor es fruto del trabajo organizado que caracteriza a la empresa. La empresa es, en efecto, una organización humana de personas que aportan su trabajo o/y su capital. Las necesidades a satisfacer en el mercado, los medios materiales y técnicos disponibles, y las personas que integran la organización, constituyen factores fundamentales para la configuración de la empresa. A lo largo de la historia del pensamiento económico y empresarial se ha puesto el acento en uno u otro de estos factores productivos o en la organización de los «recursos» de la empresa. Todos los

factores son importantes, pero sólo las personas, por cuya voluntad funciona la empresa, son *causa eficiente* de la actividad empresarial (29).

Es bien conocido que Juan Pablo II dedicó al trabajo su primera encíclica social, *Laborem exercens* (15 de septiembre de 1981). La importancia del trabajo en la realidad socioeconómica y para la realización de quien lo realiza quedó suficientemente destacada en este documento (30). En la *Centesimus annus*, el Romano Pontífice dirá que en el sistema de empresa «el trabajo ocupa una posición realmente central» (n. 33).

En la actualidad, muchos autores destacan la importancia del *factor humano* en la empresa, en sus diversas manifestaciones. Pero la expresión «factor humano», ampliamente utilizada en la terminología empresarial para designar la influencia de los hombres y de las mujeres en el proceso productivo, tiene connotaciones diversas según quien la utilice. La idea de hombre que se tenga condiciona la valoración que se dé al «factor humano» y el papel otorgado al trabajo en la empresa. Según sea la antropología de base, así será la teoría propuesta para dirigir las organizaciones (31).

Juan Pablo II coincide en la importancia del hombre, como queda dicho, pero un hombre no reducido a ejecutor mecánico de órdenes, ni mero sujeto de motivaciones psicosociológicas, ni manipulado de cualquier modo, sino alguien que ejercita lo más noble de su ser. «Hoy en día –afirma el Papa– el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante su saber científico y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás» (n. 32). Está claro que en la empresa no todos realizan sus funciones y tareas del mismo modo, pero en la empresa todos pueden aportar conocimientos, capacidad organizativa y sensibilidad para atender las necesidades de los demás. Y cuando se valora al hombre en todo lo que es, de una u otra forma, estas tres dimensiones deben ser consideradas por quienes dirigen la organización.

El respeto a la dignidad y los derechos de la persona humana son exigencias mínimas para toda organización. En este sentido, no es superfluo que Juan Pablo II recuerde unas metas éticosociales aún no alcanzadas en el Tercer Mundo, y tampoco en «ciertos casos» fuera de él: «el salario suficiente para la vida familiar, los seguros sociales para la vejez y el desempleo, y la adecuada tutela de las condiciones de trabajo» (n. 34). Son mínimos que tratan de evitar una elemental exigencia ética: «que el trabajo del hombre y él mismo se reduzcan al simple nivel de mercancía» (n. 34).

Pero una organización fundada sobre una antropología correcta no se limitará a esos mínimos, sino que tratará de contribuir eficazmente al desarrollo humano de quienes la integran. «La empresa –afirma Juan Pablo II– es no solamente un organismo, una estructura de producción, sino que debe transformarse en *comunidad de vida*, en un lugar donde el hombre convive y se relaciona con sus semejantes; y donde el desarrollo personal no sólo es permitido, sino fomentado» (32).

La *Centesimus annus*, al igual que varios discursos de Juan Pablo II a los empresarios (33), denota preocupación para que la organización del trabajo en la empresa contribuya al desarrollo humano de sus miembros. A este propósito, afirma: «La alienación se verifica también en el trabajo, cuando se organiza de manera tal que “maximiza” solamente sus frutos y ganancias y no se preocupa de que el trabajador, mediante el propio trabajo, se realice como hombre, según que aumente su participación en una auténtica comunidad solidaria, o bien su aislamiento en un complejo de relaciones de exacerbada competencia y de recíproca exclusión, en la cual es considerado como un medio y no como un fin» (n. 41).

Es importante destacar dos conceptos de este párrafo: «auténtica comunidad solidaria» y «participación». Una comunidad solidaria es un ámbito de convivencia humana donde sus miembros no sólo están unidos por intereses o por pactos, sino también, y sobre todo, por asumir conjuntamente el fin propio de la comunidad como algo propio. Una comunidad solidaria propicia el desarrollo humano de sus miembros al facilitar la cooperación y la amistad. La *Centesimus annus* recuerda que «es mediante la propia donación como el hombre se realiza a sí mismo» (n. 41). Esta donación depende, en primer lugar, de cada persona, pero el entorno en el cual cada individuo interactúa con los demás puede contribuir a generar actitudes generosas o todo lo contrario. Según sea el estilo de dirección, la estructura organizativa, las prácticas empresariales y las decisiones que se tomen, surgirán en las personas afectadas (directivos, obreros, accionistas...) sentimientos de una u otra índole: aversión o aceptación, odio o amistad, enfrentamiento o cooperación. Sentimientos que, de algún modo, condicionarán la reacción de los trabajadores. Como afirma la propia encíclica, «el hombre recibe de Dios su dignidad esencial y con ella la capacidad de trascender todo ordenamiento de la sociedad hacia la verdad y el bien. Sin embargo, está condicionado por la estructura social en que vive, por la educación recibida y por el ambiente» (n. 38). Estos tres condicionantes aparecen en varios ámbitos de la vida, entre ellos la empresa, a la que muchas personas dedican una parte importante de su tiempo.

Una comunidad solidaria, empresarial o no, exige «participación», esto es, que sus miembros tomen parte en el proceso de toma de decisiones en aquello que les concierne. La Doctrina Social de la Iglesia no concreta cómo ha de llevarse a cabo esta participación. Únicamente señala que «...quedando a salvo la unidad necesaria en la dirección, se ha de promover la activa participación de todos (propietarios, administradores, técnicos y trabajadores) en la gestión de la empresa (teniendo en cuenta las respectivas funciones), según fórmulas que habrá que determinar con acierto» (34). Las fórmulas legales de participación laboral en la alta dirección de las empresas introducidas en algunos países, como Alemania, no son el único modo de entender la participación ni, tal vez, el mejor. La participación puede ser por representación o directa; en la decisión, o en la preparación de la decisión e incluso en la formulación del problema. La *Centesimus annus*, como podía esperarse, no entra en aspectos operativos. No obstante, reconoce «la legitimidad de los esfuerzos de los trabajadores por conseguir el pleno respeto a su dignidad y espacios más amplios de participación en la vida de la empresa, de manera que, aun trabajando juntamente con otros y bajo la dirección de otros, puedan considerar en cierto sentido que “trabajan en algo propio”, al ejercitar su inteligencia y su libertad» (n. 43).

En relación con la participación, es importante destacar la importancia de que todos, en la empresa, se sientan y actúen como cooperando en una obra común, conociendo el sentido y la utilidad de su trabajo. En la *Centesimus annus* se destaca que «hoy más que nunca, trabajar es trabajar con otros y trabajar para otros: es hacer algo para alguien» (n. 31).

La necesidad de formación para evitar la obsolescencia profesional está en esta misma línea: «La transformación incesante de modos de producción y de consumo devalúa ciertos conocimientos ya adquiridos y profesionalidades ya consolidadas, exigiendo un esfuerzo continuo de recalificación y puesta al día» (n. 33).

Con una óptica positiva, la *Centesimus annus* tiende un puente entre la función, cada vez más evidente y determinante, «del trabajo humano disciplinado y creativo, y de las capacidades de iniciativa y espíritu emprendedor, como parte esencial del mismo trabajo» (n. 32), y la creación de comunidades de trabajo y el desarrollo de virtudes en el trabajo. En este sentido, el Papa destaca el «trabajo disciplinado, en solidaria colaboración, que permite la creación de comunidades de trabajo cada vez más amplias y seguras para llevar a cabo la transformación del medio ambiente natural y del mismo

ambiente humano. En este proceso están comprometidas importantes virtudes, como son la diligencia, la laboriosidad, la prudencia en asumir riesgos razonables, la fiabilidad y la lealtad en las relaciones interpersonales, la resolución de ánimo en la ejecución de las decisiones difíciles y dolorosas, pero necesarias para el trabajo común en la empresa y para hacer frente a los eventuales reveses de la fortuna» (n. 32).

En las palabras que acabamos de citar, el Papa llama la atención sobre lo que puede hacer el proceso productivo a favor del desarrollo humano, cuando se da protagonismo a las personas. Esta consideración sugiere un amplio campo de investigación en actuaciones directivas para ayudar a mejorar a las personas, y en la consecuente mejora de la eficiencia productiva (por ejemplo, en aspectos relacionados con la evaluación del trabajo, diseño de puestos de trabajo, estructura de la organización, sistemas de motivación, etc.).

Por último, la consideración de la centralidad del trabajo en la empresa nos lleva a un texto de la *Centesimus annus* que incide en la configuración de la empresa: «La empresa –afirma el Papa– no puede considerarse únicamente una “sociedad de capitales”; es, al mismo tiempo, una “sociedad de personas”, en la que entran a formar parte de diversa manera y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo» (n. 43). A mi parecer, el Papa distingue aquí dos aspectos de la empresa que no siempre se acierta a diferenciar: la titularidad de la propiedad y la realidad humana de la empresa. Es decir, el de quién es la empresa y el qué es la empresa. Si el trabajo no es una simple mercancía contratada por la «sociedad de capitales» para conseguir sus objetivos económicos, sino una prestación personal de hombres y mujeres dispuestos a colaborar en lograr el bien de la empresa, entonces la empresa es algo más que una «sociedad de capitales». Las consecuencias prácticas para la vida de la empresa que supone concebirla como una «sociedad de personas» ha de dejarse notar en temas como relaciones humanas, distribución del valor económico añadido, consideración de las personas en el modo de enfocar fusiones y adquisiciones de empresas y, en general, cualquier decisión con implicaciones para las personas.

Finalidad de la empresa

Los comentarios anteriores nos llevan a hacer unas últimas consideraciones sobre la finalidad de la empresa. La finalidad de la empresa ya ha sido apuntada desde el momento en que hemos hablado de su orientación al bien común. La actividad empresarial contribuye al bien de las personas que forman la organización y de muchas otras que reciben sus efectos.

De modo esquemático podría afirmarse que la empresa contribuye al bien común en la medida en que: 1) proporciona bienes y servicios auténticamente útiles a clientes y consumidores; 2) crea y mantiene puestos de trabajo que permiten el desarrollo personal y medios económicos para el trabajador y su familia; 3) genera y distribuye riqueza de modo equitativo; 4) posibilita la actividad de otras empresas (clientes y proveedores) y grupos sociales (comunidad local, centros docentes, etc.) a través de «una cadena de solidaridad que se extiende progresivamente» (n. 47); 5) transforma el medio ambiente (natural y humano) haciéndolo más útil para el desarrollo humano (35), y 6) procura la autocontinuidad de la empresa, lo cual posibilita los puntos anteriores.

La *Centesimus annus* se refiere explícitamente a la finalidad de la empresa con estas palabras: «La finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras,

buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera» (n. 35).

Cualquier comunidad de personas tiene como fin genérico contribuir al desarrollo humano de sus miembros a través de un fin específico. En la empresa, este fin específico es servir a la sociedad en los puntos que acabamos de exponer. Al enunciar la finalidad de la empresa, el Romano Pontífice parece referirse a este fin genérico, al afirmar que la finalidad de la empresa es «la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres» (n. 35). El fin específico está incluido en su modo peculiar de «servicio de la sociedad entera» (n. 35).

El Papa presenta la finalidad de la empresa sin olvidar la necesidad de los beneficios, pero superando la visión de considerar que los beneficios sean la suprema razón de ser de la empresa. Esta afirmación puede parecer de una gran audacia en el mundo contemporáneo, cuando todavía muchos mantienen la hipótesis de que el fin último de la empresa es maximizar sus beneficios, al menos «a largo plazo». Sin embargo, hoy, gran número de directivos empresariales entienden que la obtención de beneficios no es su única responsabilidad. Hay muchas personas y grupos (empleados, consumidores, proveedores, comunidad local, etc.) en interdependencia con la empresa («stakeholders») que, de algún modo, deben ser considerados como partícipes de la empresa: hay que respetar sus derechos y ser solidario con ellos.

En este sentido conviene destacar el amplio movimiento contemporáneo a favor de las responsabilidades sociales de la empresa. En la actualidad, muchas compañías importantes han adoptado códigos éticos o «filosofías» empresariales o políticas fundamentales inspiradas en principios éticos, y han emprendido actividades ordenadas a lograr mejorar la formación ética de sus directivos y empleados.

En la actualidad, mucha gente admite que la ética es condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr unos buenos resultados económicos. Atender correctamente las necesidades de los clientes y respetar a los trabajadores en su dignidad y sus derechos, integrándoles más en la empresa, con una adecuada participación, no parece conspirar contra la cuenta de resultados, sino todo lo contrario. Es preciso reconocer que muchas acciones llevadas a cabo por numerosas empresas en los últimos años no sólo son eficientes, sino también muy acordes con la dignidad humana.

La *Centesimus annus* alude también a la relación entre ética y eficacia al considerar que «el desarrollo integral de la persona humana no contradice, sino que favorece más bien la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo, por más que esto pueda debilitar centros de poder ya consolidados» (n. 43). También al señalar que si los beneficios se obtuvieran humillando y ofendiendo la dignidad de los trabajadores, «además de ser moralmente inadmisibles, esto no puede menos que tener reflejos negativos para el futuro, hasta para la eficacia económica de la empresa» (n. 35). Pero, también en este punto, la orientación de la empresa sigue siendo el bien común y no la maximización de beneficios. La empresa debe ser responsable por consideración a las personas (bien común) y no porque la responsabilidad sea rentable. La rentabilidad vendrá por añadidura, aunque no siempre está garantizada.

Ya hemos indicado que la ética cristiana de la empresa no desprecia los beneficios, sino todo lo contrario: han de ser buscados como una necesidad básica y considerarlos como un *fin necesario*, pero no como el *fin último* de la actividad empresarial. De este modo, aparece como criterio último para las decisiones empresariales, y especialmente en situaciones conflictivas, la primacía de las personas (de su bien común) sobre los intereses económicos.

En este contexto se comprende que, al hablar de la inversión, el Papa vaya más allá de los criterios económicos habituales, como rentabilidad, riesgo y liquidez, para referirse a aspectos morales y culturales: «La opción de invertir –afirma la encíclica– en un lugar y no en otro, en un sector productivo en vez de otro, es siempre una opción moral y cultural» (n. 36). Obsérvese que se habla de inversión, una actividad típicamente empresarial y económica, y no de limosnas o ayudas a fondo perdido. Se comprende que la inversión debe ser rentable, pero «rentable» no significa necesariamente «máxima rentabilidad». Cuando la maximización de beneficios no es el criterio supremo, puede preferirse una inversión que cumpla una gran función cultural y moral, aunque no obtenga tanta rentabilidad como otra con escasa influencia cultural o moral.

La elección de una opción inversora, obviamente, exige posibilidad real de poder hacerlo sin arriesgar el futuro de modo temerario. En la empresa siempre es necesario obtener unos beneficios suficientes para asegurar la continuidad; unos beneficios escasos podrían descapitalizarla o dejarla en situación muy precaria frente al futuro. Pero una vez asegurada una rentabilidad mínima (siempre con medios lícitos), los criterios culturales y éticos adquieren una mayor preponderancia.

Algunas recomendaciones prácticas

En resumen, la orientación al bien común de la empresa ha de ser la guía permanente del directivo empresarial y de cualquier persona involucrada en negocios, pero sin olvidar que la generación de riqueza es parte del bien común y condición necesaria para el cumplimiento de la finalidad propia de la empresa.

En la práctica, esto se puede concretar en algunas recomendaciones para la dirección de empresas, como las siguientes:

- En la toma de **decisiones** hay que tomar en consideración todas las dimensiones del problema (técnico-económicas, sociopolíticas y ético-culturales), respetar la **primacía de las personas** sobre las cosas y de los valores éticos sobre los demás valores.
- La empresa ha de estar orientada a prestar un **servicio real al consumidor**, lo cual implica prestar especial atención a la definición de las necesidades a satisfacer, a la calidad de los productos ofrecidos y al modo de promocionar las ventas, de manera que no se favorezca la alienación del consumidor, sino su desarrollo como persona.
- La empresa ha de ser considerada como una «sociedad de personas» y no sólo como una «sociedad de capitales». Es necesario lograr que la empresa sea una **comunidad** de personas que trabajan **solidariamente**. Ello exige, en primer lugar, respetar los derechos humanos de las personas, pero también fomentar la iniciativa y la creatividad personal y respetar su autonomía, de acuerdo con el principio de **subsidiariedad**. También han de procurarse formas adecuadas de **participación**, tan amplias como sea posible. La empresa ha de facilitar a directivos y empleados tener la oportunidad de **formarse** profesionalmente y desarrollar **virtudes**.

- Los **beneficios** son necesarios y convenientes, pero, una vez superados unos mínimos, no han de ser el criterio supremo para la toma de decisiones empresariales. Por lo demás, los beneficios han de obtenerse siguiendo criterios de justicia.
- Las **inversiones** han de regirse no sólo por criterios económicos, sino también por criterios culturales y éticos.
- En su actividad, la empresa tiene que respetar el **medio ambiente natural** y, también, y sobre todo, el **medio ambiente humano** al cual llega su influencia (familias de los trabajadores, comunidad local, sociedad en su conjunto y futuras generaciones).

Es condición necesaria, para todo lo anterior, tomar decisiones que aseguren la **autocontinuidad** de la empresa. De otro modo no se llevaría a cabo la finalidad de la empresa que es «su misma existencia» (n. 35) en cuanto sirve al bien común, esto es, al desarrollo humano integral de todos. □

- (1) La *Centesimus annus* fue publicada por el Papa Juan Pablo II el 1 de mayo de 1991 con motivo del centenario de la conocida encíclica *Rerum novarum* de León XIII, que tanta importancia tuvo y sigue teniendo en la orientación cristiana de las cuestiones sociales.
- (2) «...lo que constituye la trama, y en cierto modo la guía de la encíclica y, en verdad, de toda la Doctrina Social de la Iglesia, es la correcta concepción de la persona humana y de su valor único, porque el hombre... en la tierra es la sola criatura a quien Dios ha querido por sí misma» (n. 11). La encíclica deja claro que «la negación de Dios priva de su fundamento a la persona y, consiguientemente, la induce a organizar el orden social prescindiendo de la dignidad y responsabilidad de la persona» (n. 13).
- (3) Cfr. Enc. *Sollicitudo rei socialis*, n. 29. En consecuencia, «el desarrollo no puede consistir solamente en el uso, dominio y posesión indiscriminada de las cosas creadas y de los productos de la industria humana, sino más bien en subordinar la posesión, el dominio y el uso a la semejanza divina del hombre y a su vocación a la inmortalidad». El concepto de «auténtico desarrollo humano», introducido por Juan Pablo II en la encíclica *Sollicitudo rei socialis* (cap. IV), es recordado de nuevo en la *Centesimus annus*, donde se afirma que «el desarrollo no debe ser entendido de manera exclusivamente económica, sino bajo una dimensión humana integral» (n. 29).
- (4) Enc. *Sollicitudo rei socialis*, n. 38. La expresión entrecomillada está tomada de Pablo VI, quien afirma en el n. 42 de la encíclica *Populorum progressio* que hay que promover un humanismo integral, lo cual significa «el desarrollo integral de todo el hombre y de todos los hombres».
- (5) En la Exhortación Apostólica *Christifideles laici* (n. 37), Juan Pablo II escribía: «A causa de su dignidad, el ser humano es siempre un valor *en sí mismo y por sí mismo*, y como tal exige ser considerado y tratado. Y al contrario, jamás puede ser tratado y considerado como un objeto utilizable, un instrumento, una cosa».
- (6) Según la Doctrina Social de la Iglesia, las instituciones sociales han de estar al servicio de las personas, y no al revés: «...el fin de las instituciones sociales es y debe ser la persona humana, la cual por su misma naturaleza tiene absoluta necesidad de la vida social» (Const. *Gaudium et spes*, n. 25).
- (7) La cursiva es de la propia encíclica.
- (8) También las expresiones «economía de mercado» y «economía libre» son preferidas por el Papa al concepto de «capitalismo» (n. 42). Se comprende este querer del Santo Padre, ya que una de las acepciones, frecuentemente asumida para el concepto «capitalismo», es la de un sistema que denota primacía del capital sobre el trabajo, lo cual es contrario a la doctrina católica, según la cual el trabajo tiene primacía sobre el capital (cfr. Enc. *Laborem exercens*, n. 12).
- (9) «...muchos bienes no pueden ser producidos de manera adecuada por un solo individuo, sino que exigen la colaboración de muchos. Organizar este esfuerzo productivo, programar su duración en el tiempo, procurar que corresponda de manera positiva a las necesidades que debe satisfacer, asumiendo los riesgos necesarios, todo eso es también una fuente de riqueza en la sociedad actual» (n. 32).
- (10) Exhortación Apostólica *Christifideles laici*, n. 42. Este texto se relaciona con otro especialmente significativo del Concilio Vaticano II: «La comunidad política existe precisamente en función de este bien común, en el que encuentra su justificación plena y su sentido, y del que deriva su legitimidad primigenia y propia» (*Gaudium et spes*, n. 74).
- (11) Este principio no es otro que el enunciado en la Constitución *Gaudium et spes* (n. 63) del Concilio Vaticano II cuando afirma que «el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social».
- (12) La relación entre bien común y derechos humanos ha sido señalada anteriormente por el Magisterio. Concretamente, en la Declaración *Dignitatis humanae* (n. 6) del Concilio Vaticano II, se afirma que el bien común «consiste sobre todo en el respeto de los derechos y deberes de la persona humana».
- (13) El n. 30 de la *Centesimus annus* se extiende sobre la propiedad privada y su subordinación al destino universal de los bienes y, de algún modo, todo el capítulo IV de esta encíclica remite también a ello.
- (14) En realidad, nunca había sido negada esa compatibilidad por los teólogos católicos, pero éstos ponían más el acento en los peligros de las riquezas para la salvación eterna que en el afán de buscarlas y poseerlas.

- (15) La doctrina protestante-calvinista de las virtudes contribuye a racionalizar el afán de lucro al relacionar vida virtuosa y éxito económico. En esta doctrina cuentan especialmente algunas virtudes humanas muy directamente relacionadas con el trabajo y con la prosperidad económica, como la laboriosidad, la moderación en los gastos y el ahorro, la puntualidad y la frugalidad. Estas virtudes suelen formar la base de la denominada «ética protestante del trabajo», aunque, de hecho, se trata de virtudes propias de todo cristiano.
- (16) Estas son sus significativas palabras: «No de la benevolencia del carnicero, del vinatero, del panadero, sino de sus miras al interés propio es de quien esperamos y debemos esperar el alimento. No imploramos su humanidad, sino acudimos a su amor propio; nunca les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus ventajas. Sólo el mendigo confía toda su subsistencia a la benevolencia y compasión de sus conciudadanos» (Smith, Adam, «Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de la naciones», Lib. I, Ed. Bosch, Barcelona, 1947-1949, vol. I, pág. 54).
- (17) Cfr. León XIII, Enc. *Rerum novarum*, n. 23.
- (18) Concretamente, el Papa Pío XI, en 1931, aprobaba explícitamente las actividades lucrativas, afirmando: «No se prohíbe, en efecto, aumentar adecuada y justamente su fortuna a quienquiera que trabaja para producir bienes, sino que aun es justo que quien sirve a la comunidad y la enriquece, con los bienes aumentados a la sociedad se haga él mismo también rico, siempre que todo esto se persiga con el debido respeto a las leyes de Dios y sin menoscabo de los derechos ajenos y se emplee según el orden de la fe y de la recta razón» (Enc. *Quadragesimo anno*, n. 136).
- (19) Cfr., por ejemplo, León XIII, Enc. *Rerum novarum*, n. 1.
- (20) Así, León XIII, a propósito de la defraudación en los salarios, y haciéndose eco de la Epístola del Apóstol Santiago (V, 4), escribe: «... tengan presente los ricos y los patronos que oprimir para su lucro a los necesitados y a los desvalidos, y buscar su ganancia en la pobreza ajena, no lo permiten las leyes divinas ni las humanas» (*Rerum novarum*, n. 14).
- (21) En realidad, hay empresas que operan sistemáticamente con pérdidas: algunas empresas públicas y, en general, las que cuentan con algún tipo de subvención externa al margen del negocio. No las consideramos aquí, ya que, propiamente, éstas no son empresas de negocios.
- (22) Cfr. *Mt* 6, 24.
- (23) n. 37.
- (24) A título de ejemplo, puede citarse un caso bien conocido ocurrido con la empresa de asbestos norteamericana Manville. Esta compañía, a pesar de haber obtenido cuantiosos beneficios durante muchos años, no puso las debidas medidas de seguridad para evitar enfermedades profesionales de sus obreros y aun de sus consumidores y vecinos. Al cabo de los años, la empresa quebró a consecuencia de una cadena de querrelas judiciales de obreros fallecidos por asbestosis y cáncer incubados durante años, (Cfr. D. Melé, *TD-2 Manville (A)*. IESE, Barcelona, 1987).
- (25) Drucker, P. , «The Practice of Management» Mercury Books, Londres, 1961, pág. 32.
- (26) Una de las características de las empresas excelentes es el buen servicio al cliente (Cfr. Peter T.J. y R. H. Waterman, «En busca de la excelencia», Cap. VI, Plaza & Janés, Barcelona, 1983).
- (27) «Precisamente la capacidad de conocer oportunamente las necesidades de los demás hombres y el conjunto de factores productivos más apropiados para satisfacerlas –afirma Juan Pablo II–, es otra fuente de riqueza de la sociedad moderna» (n. 32).
- (28) Conviene recordar que, para Juan Pablo II, alienación es no realizarse auténticamente a sí mismo (Cfr. n. 41). En otras palabras, alienarse es apartarse de la plenitud humana.
- (29) En su encíclica *Laborem exercens*, sobre el trabajo, Juan Pablo II hacía notar que el trabajo es *causa eficiente* en el proceso productivo (cfr. n. 12).
- (30) Para no extendernos en la doctrina del trabajo en Juan Pablo II, remitimos al lector a la encíclica *Laborem exercens*, y a los comentarios a la misma, en Fernández, F. (ed.), «Estudios sobre la “Laborem exercens”», BAC, Madrid, 1987.

- (31) Véase Melé, D., «Human development and the images of organisations», en «People in Corporations», Enderle, G., B. Almond y A. Argandoña (eds.), Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1990. Para un análisis entre el contraste existente entre la antropología presentada por León XIII en la encíclica *Rerum novarum* y las teorías de la organización desarrolladas posteriormente, véase Melé, D., «Dirección de empresas: León XIII tenía razón», en *Atlántida*, vol. II, nº 7, julio-septiembre de 1991, págs. 45-51.
- (32) «Discurso a los empresarios en Barcelona», 7 de septiembre de 1982, n. 9.
- (33) Véase, por ejemplo, «Discurso a los empresarios en Barcelona», 7 de septiembre de 1982; «Discurso en Milán», 22 de mayo de 1983; «Discurso en Buenos Aires», 11 de mayo de 1987; «Discurso en Lima», 15 de mayo de 1988, etc.
- (34) Concilio Vaticano II, Const. Past. *Gaudium et spes*, n. 68.
- (35) No se cumpliría este punto si se utilizara el medio ambiente natural de forma abusiva o, lo que es más importante, si por medio de la publicidad, de la organización del trabajo o de cualquier otro modo, la empresa degradara el ambiente humano. A este propósito, la encíclica recuerda que «además de la destrucción irracional del medio ambiente natural hay que recordar aquí la más grave aún del ambiente humano (...) No sólo la tierra ha sido dada por Dios al hombre, el cual debe usarla respetando la intención originaria de que es un bien, según el cual ha sido dada; incluso el hombre es para sí mismo un don de Dios y, por tanto, debe respetar la estructura natural y moral de la que ha sido dotado» (n. 38).

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
200	Informes. A research project on Innovation, Information and Smes. November 1990	Riverola, J. Muñoz-Seca, B.
201	International strategies in the european commercial banking industry. December 1990	Canals, J.
202	Loading rules with a constant number of jobs inprocess: Capacity analysis and approximate calculation of system properties. Desember 1990	Riverola, J. Rivera, J.
203	Sistemas de información y la organización: ¿ventajas o desventajas competitivas? Enero de 1991	Andreu, R. Ricart, J. E. Valor, J.
204	A strategy, structure, and culture based approach to human resource management. January 1991	Welsch, J.
205	Strategic desing of operations: a model and a methodology. January 1991	Riverola, J. Muñoz-Seca, B.
206	Mercado de trabajo: ¿Supone alguna diferencia tratar con hombres? Enero de 1991	Argandoña, A.
207	An integrative model for the behavior of dissatisfied consumers. February 1991	Ireland, J.
208	Measuring and managing interest rate risk: the duration model. March 1991	González, A.
209	La asociación capital-trabajo en la empresa de servicios profesionales IDOM: Consideraciones éticas. Marzo de 1991	Melé, D. Gallo, M. A. Prosper, F.
210	El proceso de dirección en las cajas de ahorro: un esquema conceptual para el análisis. Marzo de 1991	Ballarín, E.
211	Entrepreneurship is risky! Should it also be costly? April 1991	Goto, M. Yoshimura, K. Keeley, R. Roure, J.
212	La economía de mercado, a la luz de la doctrina social católica. Abril de 1991	Argandoña, A.

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
213	Adoption correlates and share effects of electronic data interchanges systems in marketing channels. April 1991	O'Callaghan, R. Kaufmann, P. J.
214	Investigación de mercados en España, 1990. Abril de 1991	Joachimsthaler, E. Carrasco, M.
215	Values, institutions, and ethics. May 1991	Argandoña, A.
216	Cobertura y participación de mercado: Las cajas de ahorro en el periodo 1980-1988. Mayo de 1991	Pons, J. M.
217	Compromiso organizativo y rotación: status questionis. Mayo de 1991	Chinchilla, M. N.
218	Teoría de la organización. Contenido del campo general: status questionis. Mayo de 1991	Chinchilla, M. N.
219	La «rerum novarum» y el pensamiento en dirección de empresas. Mayo de 1991	Melé, D. Chinchilla, M. N.
219 Bis	The «rerum novarum» and the management thought May 1991	Melé, D. Chinchilla, M. N.
220	Empresa familiar: Directivos que no son miembros de la familia Septiembre de 1991	Gallo, M. A.
221	Positioning strategies and prospects for success of emerging high-technology firms: the case of U.S. Biotechnology. October 1991	Vilà, J.
222	Using organization theory for inter-organizational systems research. October 1991	O'Callaghan, R.