



Universidad de Navarra

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad
Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Occasional Paper
OP nº 07/7
Noviembre, 2006

LA IDENTIDAD CRISTIANA DEL DIRECTIVO DE EMPRESA

Antonio Argandoña

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2006 IESE Business School.

LA IDENTIDAD CRISTIANA DEL DIRECTIVO DE EMPRESA

Antonio Argandoña*

Resumen

La identidad cristiana del directivo de empresa se concreta a partir de su identidad primero como persona, luego como trabajador y, finalmente, como directivo de empresa, siempre dentro del marco de la sociedad en que actúa. En este trabajo se pasa revista a esas diversas etapas que definen la identidad cristiana del directivo, con especial énfasis en la función del directivo como conductor de hombres para la acción, para cambiar la realidad, obteniendo resultados con eficiencia, y se pone énfasis en lo que ser cristiano añade o concreta en esa identidad. Finalmente, se muestra que la condición cristiana del directivo no sólo no es incompatible con lo que proponen la economía y las ciencias que estudian la empresa, sino que, de alguna manera, conduce a la perfecta realización de su función en la empresa y en la sociedad.

* Profesor de Economía, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

Palabras clave: condición cristiana del directivo, cristiano, dirección de empresas, empresa, persona.

LA IDENTIDAD CRISTIANA DEL DIRECTIVO DE EMPRESA*

Introducción¹

Para cualquier persona, la definición de su propia identidad es, naturalmente, de gran importancia. Para un empresario o directivo también lo es, pero quizá más aún, por la relevancia social de su función². Para la sociedad en su conjunto, *la imagen del directivo es un reflejo de la imagen social de la empresa*, y ésta, a su vez, es fundamental para la propia identidad de la sociedad y, de algún modo, la del resto de los actores sociales, individuales o colectivos, y de instituciones que se relacionan con ella (trabajadores y organizaciones sindicales, consumidores, Administraciones públicas y agencias reguladoras, instituciones financieras, mercados de bienes, servicios y factores productivos, etc.): *la concepción que se tenga de los distintos agentes e instituciones que actúan en el ámbito económico no será independiente de la que se tenga de la empresa, y viceversa*³.

Este artículo pretende ofrecer algunas reflexiones sobre la identidad cristiana del directivo o empresario. Aunque se ocupa de manera preferente de las empresas de negocio, muchas de sus conclusiones se pueden extender a cualquier organización: Administraciones públicas, entidades sociales y sin fin de lucro, entidades culturales o educativas, etc.

* Versión ampliada del texto presentado al Coloquio Interdisciplinar "Sobre la identidad cristiana. Valores cristianos y sociedad civil", Pamplona, 18-20 de septiembre de 2006.

¹ Este trabajo forma parte de las actividades de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, del IESE Business School.

Para el libro «Veinte años en la Unión Europea», Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, julio de 2006.

² La figura social del empresario y la del directivo no coinciden. El primero se identifica, a menudo, con el emprendedor: la mujer o el hombre que tienen una idea de negocio, a veces con un gran componente de novedad, y la ponen en marcha. Otras veces coincide también con el propietario, sobre todo en las empresas pequeñas. El directivo es, más bien, el que desempeña la función de dirección, tanto si ha creado él mismo la empresa como si no, y tanto si es su propietario como si no lo es. En lo sucesivo, me centraré en la figura del directivo, aunque, a menudo, le llamaré también empresario.

³ Además, el tema es particularmente importante para una universidad o una escuela de dirección, que pretenda formar empresarios y directivos de acuerdo con su identidad cristiana. Ignorarlo supondría, para esa institución docente, privar a sus alumnos o participantes de una dimensión que, como veremos, resulta clave no ya para entender qué es un empresario cristiano, sino incluso para entender lo que es un empresario o directivo y una empresa.

La tesis que voy a desarrollar es que *ser un directivo cristiano no sólo no es incompatible con ser un buen directivo, sino que puede ser la mejor expresión de lo que es un empresario*. Esto no quiere decir que cualquier empresario o directivo que se diga cristiano es mejor directivo que los demás, sino que, de algún modo, todas las cualidades y potencialidades humanas, profesionales y técnicas del buen empresario quedan recogidas en lo que es un empresario cristiano –aunque el calificativo cristiano añade aún nuevas dimensiones (sobrenaturales). Y esto se puede derivar, por analogía, de los textos del Concilio Vaticano II, cuando afirma que Cristo «manifiesta plenamente el hombre al propio hombre (...), es también el hombre perfecto [y] (...) con su encarnación se ha unido, en cierto modo, con todo hombre» (“*Gaudium et spes*”, 22): afirmaciones audaces que, si las tomamos en serio, deben proyectarse sobre nuestra manera de entender toda la actividad humana, todas las profesiones.

Esta manera de entender lo que es un empresario o directivo no debe entrar en conflicto con el pluralismo científico, cultural y social, ni representar una intromisión indebida de la doctrina de la Iglesia en los ámbitos de las ciencias humanas, cuya legítima autonomía debe ser reconocida (cfr. “*Gaudium et spes*”, 36). Porque la identidad cristiana del empresario la conocemos a partir, de un lado, del *mensaje cristiano* mismo y, de otro, de lo que *las ciencias humanas* (economía, sociología, psicología, filosofía, etc.) nos dicen sobre él, siempre que reconozcamos que no puede haber incompatibilidad entre fe y razón (cfr. “*Fides et ratio*”, 17), entre revelación y ciencia.

Estamos, pues, ante *una tarea conjunta de la doctrina cristiana y las ciencias humanas*. La primera es capaz de decir muchas cosas importantes sobre la identidad del hombre, y especialmente del hombre que actúa, que trabaja, que se relaciona con otros, que ejerce una autoridad sobre ellos y los dirige. Pero, al no ser la empresa una entidad exclusivamente sobrenatural, ni la doctrina de la Iglesia ni la teología pueden identificar los rasgos fundamentales de la empresa, ni, por tanto, los de la tarea de dirigirla, ni los del hombre que desempeña esa tarea.

Este es un reto apasionante: trabajar con un pie en las ciencias de la empresa y con otro en la antropología cristiana y en la teología, para conseguir esa definición de la identidad cristiana del empresario. Esa definición ha de ser, en consecuencia, *coherente con la doctrina cristiana sobre el hombre, pero también con las ciencias humanas que tratan del hombre, de su acción y de sus organizaciones* y, en particular, con las ciencias que tratan de la actividad económica y de la empresa⁴.

La identidad cristiana

La identidad cristiana del empresario o directivo viene definida, de un lado, por su identidad *como persona y como cristiano*, y de otro, *por su función social como directivo*.

Como persona, el hombre es *ser racional, compuesto de alma y cuerpo* y dotado de una dignidad natural; y es un *ser social, relacional*, que necesita de los demás para venir a la vida y para sobrevivir y, sobre todo, para desarrollarse y para crecer como persona. Pero, además, ha

⁴ Y si en alguna ocasión esa identidad cristiana del empresario o directivo no es compatible con alguna de esas concepciones científicas, debemos ser capaces de dar razón de la discrepancia, siempre con terminología y con criterios humanos.

sido *elevado al orden de la gracia*, llamado a un destino sobrenatural, capaz de la amistad e intimidad con Dios.

A partir de esos trazos se construye la identidad de la persona cristiana. Es, en primer lugar, *una mujer o un hombre “religioso”*, “re-ligado” a Dios (cfr. “*Catecismo de la Iglesia Católica*”, 28), a un Dios personal al que reconoce como Señor, al que acepta, al que adora y al que se dirige en la oración.

Segundo, es *un hombre o una mujer de fe*, porque «sin fe es imposible agradar a Dios» (Hebr. 11, 6). El creyente es movido por unas verdades que cree por unas razones: unas verdades que Dios ha revelado para la salvación del hombre, verdades razonables, que el hombre cree porque confía en Dios, que las ha revelado. La fe es un don de Dios, una luz nueva que orienta su vida de acuerdo con la verdad de Dios sobre El mismo, sobre el hombre y sobre el mundo. La identidad cristiana del hombre es *un compromiso con la verdad*. Y como sabe también que «la verdad os hará libres» (Jn. 8, 32), el cristiano plantea su vida como *un ejercicio de la libertad*, pero no entendida como libertad de elección, sino como «voluntaria autodependencia de la verdad»⁵.

En tercer lugar, el cristiano lleva a cabo una *consciente y voluntaria adhesión a Cristo y a su Iglesia* y la consiguiente participación en su tarea evangelizadora, como discípulo de Cristo, que se propone voluntariamente escucharle y seguirle, imitando su vida e identificándose con todo lo que Él significa y representa. Lo esencial en la vida cristiana no es adherirse a un elenco de verdades o a un código ético, sino imitar a Cristo: la comunión con Dios y, por Dios, con los demás hombres.

En cuarto lugar, el cristiano es y se sabe *imagen de Dios por creación* (cfr. Gen. 1,26) e *hijo de Dios por adopción* (cfr. 1 Jn. 3, 1). Y esto constituye una gozosa novedad: sabe que Dios le ama, hasta el punto de hacerle su hijo (cfr. Jn. 1, 12) y de decirle que «todas mis cosas son tuyas» (Lc. 15, 31). La imagen de un Dios providente (cfr. “*Catecismo de la Iglesia Católica*”, 303), con una providencia concreta e inmediata, próxima a cada hombre en todas las circunstancias de su vida, le lleva a considerar *el mundo como una donación de Dios* a todos los hombres. El cristiano se sabe administrador de la herencia de Dios (cfr. Mt. 25, 14ss.), el hijo llamado a trabajar en la viña (cfr. Mt. 21, 28ss.), en el negocio de su Padre: las cosas de este mundo no le son ajenas. Y se sabe unido a los demás hombres por los lazos de la *fraternidad*. En ese amor de Dios por cada hombre radica su soberana dignidad (cfr. “*Catecismo de la Iglesia Católica*”, 1691).

Quinto, el cristiano es *hijo de la Iglesia*. Ella es la depositaria de la fe (cfr. “*Catecismo de la Iglesia Católica*”, 84); en ella el cristiano se reconoce como hijo de Dios. Es, pues, un miembro de una sociedad, hermano de otros hombres: su vida tiene una dimensión social. En la Iglesia encuentra los medios para cumplir su vocación, y la fuerza para llevarla a cabo, porque el cristianismo es una religión de gracia: sin Dios no podemos nada. Y, además, cuenta con las virtudes y los dones del Espíritu Santo.

Y, finalmente, todo esto se traduce en *una manera de actuar*, en una «sincera y firme asunción de la propia responsabilidad intelectual y moral en relación, sobre todo, con la verdad y la

⁵ Comité organizador del Coloquio (2006), n. 26.

caridad, con la libertad y la justicia»⁶. El cristianismo tiene *una dimensión moral*: creer en Dios, aceptar su doctrina, tratar de imitar a Jesucristo, pertenecer a la Iglesia y considerar a los demás hombres como hermanos, y al mundo como herencia, como “empresa” de Dios en la que el hombre colabora, lleva consigo unos requerimientos de conducta –aunque ser cristiano es mucho más que adherirse a unas normas de conducta y, sobre todo, mucho más que aceptar unos “valores”. En la práctica, el cristiano se reconoce, pues, por el ejercicio regular, consciente y perseverante de las *virtudes* teológicas y morales, pues «de su fiel puesta en ejercicio, con ayuda de la gracia, brotan las actitudes cristianas fundamentales»⁷.

La identidad del cristiano que trabaja

Los elementos distintivos de la identidad del directivo cristiano se apoyan en su vocación y ésta, a su vez, en el *designio de Dios de hacer al hombre su cooperador en el gobierno del mundo*, dándole el dominio sobre el mismo *mediante el trabajo* (cfr. Gen. 1, 27-31; 2, 15). Por tanto, la vocación empresarial es una manera privilegiada de poner en práctica el encargo de Dios de dominar la tierra (cfr. “*Laborem exercens*”, 25), encargo dado al hombre y a la mujer, es decir, a cada persona y a toda la sociedad, para la satisfacción de las necesidades de todos, es decir, como un servicio (la producción de bienes y servicios es ella misma un servicio). Y esa vocación tiene una dimensión eminentemente moral, porque define no sólo lo que es un directivo cristiano, sino, sobre todo, cómo debe ser y cómo debe vivir.

Pero, como ya hemos apuntado, la identidad de la mujer o del hombre cristiano se define a partir de la humanidad de Cristo y, por tanto, de la *redención*. La tarea del directivo enlaza, de nuevo a través del trabajo, con *la labor redentora de Cristo*, ofreciéndole «la posibilidad de participar en el amor a la obra que Cristo ha venido a realizar» (“*Laborem exercens*”, 27), llevando todas las cosas a Dios.

Y como el trabajo anuda la identidad de todo hombre con la sociedad a la que pertenece, *la identidad del directivo cristiano no se puede entender separada de la comunidad en la que se inserta*, porque es un ser material y moralmente dependiente de los demás, a los que necesita, primero, para venir a la vida; luego, para satisfacer sus necesidades, materiales y espirituales, pero también para conocerse a sí mismo, para desarrollarse como persona y, en su trayectoria como creyente, para llegar a conocer a Dios y a vivir como hijo suyo. Esto implica la existencia de alguna forma de bien común a todos los miembros de esa comunidad, pero no una subordinación de la persona a la sociedad.

El trabajo es la realidad que, de algún modo, anuda la identidad de todos los hombres –también de los empresarios– con la sociedad en la que actúan. «El trabajo, todo trabajo, es testimonio de la dignidad del hombre, de su dominio sobre la creación. Es ocasión de desarrollo de la propia personalidad. Es vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia; medio de contribuir a la mejora de la sociedad en la que se vive, y al progreso de toda la Humanidad. Para un cristiano, esas perspectivas se alargan y se amplían. Porque el trabajo aparece como participación en la obra creadora de Dios, que, al crear al hombre, lo bendijo diciéndole: Procread y multiplicaos y henchid la tierra y sojuzgadla, y dominad en los peces del mar, y en las aves del cielo, y en todo animal que se mueve sobre la tierra (Gen. 1,

⁶ *Ibidem*, n. 12.

⁷ *Ibidem*, n. 19.

28). Porque, además, al haber sido asumido por Cristo, el trabajo se nos presenta como realidad redimida y redentora: no sólo es el ámbito en el que el hombre vive, sino medio y camino de santidad, realidad santificable y santificadora» (San Josemaría Escrivá, “*Es Cristo que pasa*”, n. 47).

Ahora tenemos ya todos los elementos necesarios para dibujar la imagen del cristiano, como hombre o mujer, como cristiano, y como persona que participa en una tarea en la sociedad mediante el trabajo. Ya sólo nos falta añadir lo específico que añade la vocación del directivo.

La tarea del directivo

De una manera muy sencilla, podemos definir la tarea del directivo como *conducir al equipo humano de la empresa para la acción, a fin de cambiar la realidad, obteniendo resultados con eficiencia*⁸. En lo que sigue, trataré de mostrar, de modo muy breve, cómo se lleva a cabo esa tarea, y cómo va configurando la identidad del directivo, de un modo que es mucho más rico que lo que suelen contener algunas teorías sobre la empresa, pero que no resulta necesariamente incompatible con ellas, en cuanto que esas teorías pueden entenderse como casos particulares de una concepción más amplia. Y trataré de hacer notar cómo la identidad así bosquejada no es incompatible con la identidad cristiana del directivo, sino que ésta puede resultar una descripción adecuada (no la única) de lo que es ser un buen directivo, desde el punto de vista técnico-económico, social y moral.

Dirigir personas

El primer elemento de la descripción de la tarea del directivo presentada antes es la *dirección de personas*. Aunque algunas de las actividades que tienen lugar en la empresa se ocupan de la gestión de realidades materiales (producción, logística, finanzas, etc.), la tarea del directivo es siempre la dirección del equipo humano que maneja los medios materiales (cfr. “*Centesimus annus*”, 20). Sin esta realidad, podemos encontrarnos ante el trabajo de un artista, de un artesano o de un productor, pero no ante la dirección de una organización.

Esto implica que *la empresa se debe concebir como una comunidad de personas* (cfr. “*Centesimus annus*”, 43), es decir, como uno de aquellos ámbitos, apuntados más arriba, de participación del hombre en las tareas de la sociedad, como manifestación de su sociabilidad. Es verdad que la empresa, como realidad compleja, se puede definir también de otras muchas maneras: por ejemplo, como un conjunto de activos (físicos, humanos y organizativos) orientados a la producción de bienes y servicios, con un notable grado de cohesión y especialización, que es capaz de hacerlos particularmente eficientes. Pero, en todo caso, no basta definirla de este modo, sino también y sobre todo como una “sociedad de personas”, en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo» (“*Centesimus annus*”, 43). Y, desde luego, no podremos entender la labor del directivo sin esa referencia a la comunidad de personas a las que él tiene que dirigir.

⁸ Soy deudor de mi colega, el profesor Juan Antonio Pérez López, por esta manera de enfocar la tarea del directivo.

La dirección de hombres y mujeres es una tarea compleja. Una organización es «un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés puede deberse a motivos muy diferentes»⁹. Lo que el directivo intenta es, en primer lugar, conseguir el éxito en esa actividad conjunta, lo que podríamos llamar el *objetivo o fin de la empresa*, porque, sin él, la organización no tendría razón de ser. Y ese objetivo podría definirse, de manera muy genérica, como la producción de bienes y servicios para atender las necesidades directas o indirectas de los consumidores.

Pero ese objetivo debe conseguirlo *mediante la colaboración de todos los miembros de la organización*, cada uno de los cuales es un ser libre, que tiene unos intereses y motivaciones que le llevan a colaborar en la tarea común de la empresa, como propietario (aportando capital), como directivo o empleado (aportando trabajo, inventiva e iniciativa), e incluso, desde fuera de la empresa, como cliente, proveedor, etc. -porque las fronteras de la empresa son, a menudo, difusas, sobre todo en la moderna sociedad del conocimiento.

La primera tarea del directivo es, pues, buscar, seleccionar, formar, motivar y remunerar a los miembros de ese equipo humano que es la empresa, y después, dirigir las tareas que vayan resultando de la aportación de sus recursos productivos a la organización, tratando de conseguir el objetivo de la empresa, al mismo tiempo que atiende a las necesidades e intereses de esos miembros, de modo que ellos estén dispuestos a seguir aportando lo que la empresa necesita para conseguir sus objetivos. Y esto, hoy y en el futuro¹⁰.

Porque durante su colaboración con la empresa, y como fruto de lo que ellos hacen en la empresa, y de lo que la empresa les pide, les permite o les dificulta hacer, esas personas *adquirirán conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, valores y virtudes o vicios*, se encontrarán a gusto o a disgusto, y facilitarán que las demás personas adquieran, a su vez, sus propios conocimientos, capacidades, actitudes y valores, etc. Y todo esto influirá en los resultados de la empresa (en su eficiencia y, en definitiva, en sus beneficios), y, sobre todo, en la motivación futura de cada uno de los miembros para seguir colaborando con la empresa, tarea en la que *desarrollarán las competencias distintivas de la empresa*, lo que ésta sabe hacer mejor que las demás organizaciones y, sobre todo, la disposición de los miembros de la empresa a colaborar dentro de ese equipo humano, lo que podemos llamar la *“unidad” de la empresa*, que es lo que puede garantizar su continuidad en el tiempo (su continuidad como equipo humano, no necesariamente en términos de identidad jurídica de la empresa en, por ejemplo, una fusión)¹¹. En todo caso, ese “servicio” a las personas que colaboran en la actividad de la empresa como propietarios, directivos, empleados, proveedores, etc., *no es un “añadido” ético*, sino que forma parte de la misma naturaleza de la función de dirigir.

⁹ Pérez López (1993), pág. 13.

¹⁰ Pérez López (1998), pág. 71, presentaba así las funciones de la empresa: «1) Prestar un servicio a las personas, ayudándoles a satisfacer unas determinadas necesidades de tipo material (...). 2) Ayudar a las personas a desarrollar un trabajo adecuado a sus capacidades, dando el oportuno empleo a estas capacidades y permitiendo que el individuo despliegue su potencial de hacer cosas (...). 3) Ayudar a las personas a encontrar y dar un sentido a su actividad, siendo ocasión de que éstas desplieguen su capacidad de servicio, de ser útiles a los demás».

¹¹ Cfr. Pérez López (1991, 1993, 1997, 1998). He desarrollado ampliamente este tema en Argandoña (2006b), trabajando sobre las ideas del profesor Juan Antonio Pérez López. Véase también Argandoña (2004).

La acción para cambiar la realidad

Volviendo a la descripción de la tarea del directivo, su objetivo no es el estudio, sino *la acción, cambiar la realidad*: no basta pensar, ni siquiera decidir: hay que hacer. Y como el directivo hace a través de otros –es conductor de hombres–, su tarea última es “hacer hacer”.

Al profundizar en este cambio de la realidad que el directivo lleva a cabo, nos damos cuenta de la complejidad de su tarea. En primer lugar, *el objetivo no está fijado de antemano*. Desde luego, no puede consistir en maximizar el beneficio o en aumentar la cuota de mercado, ni en innovar, ni siquiera en mantener viva la organización. Puede haber, sí, metas genéricas no especificadas, pero el empresario es el que cada día las concreta para sí mismo y para su equipo humano. Dirigir *no es sólo poner medios, sino, primero y principalmente, elegir fines*. Por eso resulta tan difícil juzgar la labor de un directivo: porque en la elección del fin se juega muchas cosas, para sí mismo y para los hombres y mujeres a los que dirige. Por eso, en fin, el empresario necesita *libertad*: libertad para decidir adónde ir, no sólo cómo o por dónde ir.

En segundo lugar, los problemas que el directivo resuelve *no son problemas operativos*: los síntomas no identifican el problema; la solución no consiste en la aplicación de una secuencia predeterminada de operaciones, como puede ocurrir en la resolución de un problema técnico; no hay un “manual” de funcionamiento –no puede haberlo, porque no hay dos problemas iguales–; ni siquiera existe “la” solución, sino un número de posibles soluciones, muchas de las cuales pueden ser más o menos aceptables, porque los criterios de decisión no están fijados inequívocamente.

En tercer lugar, el directivo ha de transformar la realidad, pero a priori *no sabe cómo hacerlo*; sólo tiene una idea, vaga, de “hacia dónde” debe moverse, y es su responsabilidad concretar esa idea en un conjunto de planes de acción operativos y eficaces. Además, la realidad cambiante es poco predecible, y, cuando él la cambie, la hará menos predecible aún, para los demás y para él mismo.

Y, finalmente, el empresario va a ser juzgado por los resultados que obtenga. Y *esos resultados no los controla él*, salvo de un modo imperfecto, porque proceden también de un entorno de hombres libres, ante el cual debe reaccionar y adelantarse, con riesgo.

Obteniendo resultados con eficiencia

Y todo ello debe conseguirlo *con eficiencia*: obteniendo lo más posible con los mínimos recursos necesarios, que es el principio básico de la economía. Sin eficiencia no hay empresa –no tendría sentido que el valor de los recursos dedicados a la producción fuese mayor que el valor de lo producido–, porque la empresa, como institución económica, se justifica principalmente por la consecución de la mayor eficiencia posible. Desde el punto de vista económico, la diferencia entre esos dos valores (aproximadamente, los ingresos y los gastos de la empresa) es el beneficio. Por eso la ciencia económica afirma a menudo que la empresa debe maximizar el beneficio –o mejor, en una concepción dinámica de la empresa, el valor para el propietario–, como muestra de que está llevando a cabo la máxima aportación posible a la eficiencia de la sociedad en su conjunto.

La empresa, pues, *debe tener beneficios*, porque esto significa que se gestiona con eficiencia económica –y con mayor eficiencia cuanto más elevados sean los beneficios. «Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente

y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas» (“*Centesimus annus*”, 35; cfr. “*Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*”, 340)¹².

Pero la maximización del beneficio, o del valor para el propietario, no puede ser el único objetivo del directivo. En primer lugar, porque conduce a la optimización de la eficiencia social sólo bajo ciertas condiciones (de competencia en los mercados, simetría en la información, ausencia de efectos externos y de bienes públicos, etc.), que rara vez se cumplen plenamente. Pero, sobre todo, como hemos visto más arriba, porque las interacciones de los agentes en la empresa dan lugar a procesos de aprendizaje de conocimientos, capacidades y virtudes, que afectarán, sin duda, a las condiciones que permitirán maximizar el beneficio en el futuro, hasta el punto de que optimizar la eficiencia económica a corto plazo puede ser una vía segura para el fracaso de la empresa, bien porque destruya el interés de sus miembros a seguir colaborando en ella, bien, sobre todo, porque destruya la unidad de la empresa, es decir, la disponibilidad de sus miembros a seguir actuando junto con los demás en la consecución de sus objetivos¹³. Por ello afirmaba Juan Pablo II que la «finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera» (“*Centesimus annus*”, 35).

De nuevo, la tarea del directivo

De acuerdo con los criterios que acabamos de exponer, la empresa es, en primer lugar, *una organización humana al servicio de las personas*: de aquellos que están fuera de ella, como consumidores de los bienes y servicios que produce; de aquellos que forman parte de ella, como propietarios, directivos y empleados, y de los que se relacionan con ella, como clientes, proveedores, etc. Y sólo después es *una organización económica*, al servicio de la eficiencia. Por eso, «la empresa está llamada a realizar (...) una función social –que es profundamente ética–: la de *contribuir al perfeccionamiento del hombre*, de cada hombre, sin ninguna discriminación; creando las condiciones que hacen posible un trabajo en el que, a la vez que se desarrollan sus capacidades personales, se consigue una producción eficaz y razonable de bienes y servicios» (Juan Pablo II, *Discurso en Barcelona*, 7 de noviembre de 1982, n. 9; el subrayado es mío)¹⁴.

Esta manera de plantear la tarea del directivo es amplia y realista y, sobre todo, *es compatible con al menos muchas de las teorías modernas de la empresa*. Por ejemplo, la concepción de la empresa como *nexo de contratos* concentra esa labor de dirección en el diseño e implementación de los contratos (a menudo, implícitos) que la empresa negocia y aprueba, por ejemplo, con sus empleados y con sus proveedores. Pero esto constituye sólo una parte de esa tarea de dirigir el equipo humano –y no parece realista suponer que sea la parte más importante. La teoría contractual de la empresa es un medio para explicar su estructura organizativa, pero no da cuenta suficientemente de la tarea del directivo. Y otro tanto puede

¹² También las organizaciones sin finalidad lucrativa deben tener en cuenta este criterio. El deber de manejar los recursos económicos con eficiencia afecta a todos, como una exigencia tanto técnica como ética, porque permite ampliar los resultados, también materiales, de la gestión, y porque toda institución que tenga vocación de continuidad debe tratar de conseguir unos ingresos suficientes para cubrir sus costes. En el caso de una institución caritativa, por ejemplo, sus fines y el modo como desarrolla su actividad deben ser siempre capaces de atraer un volumen suficiente de donativos (sus ingresos) como para asegurar su continuidad.

¹³ Cfr. Argandoña (2006b).

¹⁴ El “*Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*” lo pone de manifiesto, con otras palabras, cuando señala la importancia de respetar la dignidad de los empleados (nn. 340, 344).

decirse de otras teorías, como la de los costes de transacción o la de los derechos de propiedad, etc.¹⁵.

De alguna manera, las teorías económicas, sociológicas, políticas y psicológicas sobre la empresa resultan limitadas, al menos en cuanto no tienen en cuenta algunas de las dimensiones señaladas más arriba: el aprendizaje de los directivos cuando deciden, y el aprendizaje de los demás miembros de la empresa cuando son objeto pasivo de las decisiones de los directivos; los cambios que esto provoca en las motivaciones de unos y otros; cómo la estructura organizativa de la empresa afecta a esas decisiones y motivaciones, etc. Desde este punto de vista, esas teorías podrían considerarse como *casos particulares de una teoría más general*, que tenga en cuenta aquellas dinámicas más complejas que afectan a cada uno de los agentes implicados y a sus interacciones.

La visión cristiana del directivo y de la empresa *puede ser un marco adecuado* para aquella teoría más general: desde luego, no es incompatible con ella, y está en condiciones de asumirla. Pero no basta una concepción cristiana de la empresa y del directivo para obtener una buena teoría de la empresa. Y, desde luego, no tiene por qué ser el único marco para una tal teoría, porque la revelación no ofrece claves para entender qué es la empresa y en qué consiste la tarea de dirigirla. Pero sí contiene algunos elementos para entenderla, en cuanto institución humana al servicio de los hombres.

La tarea del directivo cristiano, en la práctica

En primer lugar, el cristiano se sabe puesto por Dios en el mundo. El mundo lo ha creado Dios, no el hombre, y Dios ha determinado qué es el mundo y qué sentido tiene. El hombre trata de *descubrir el sentido del mundo* mediante dos medios que se apoyan mutuamente, sin enfrentarse: *la ciencia* (también la economía, las ciencias sociales y las de la dirección) y *la fe*. Para el cristiano, las ciencias son las mismas que para los demás hombres –no hay una física, una psicología o una matemática católicas–, aunque tienen una función adicional: entender la obra de Dios y dirigirla a El.

El cristiano debe, pues, comprender las realidades humanas y su autonomía. Debe descubrir la empresa, sus fines, sus medios, sus condicionantes, de la mano de la economía y de las demás ciencias que la estudian. La fe no suplanta ese conocimiento ni ahorra los esfuerzos para conseguirlo. No hay que inventar, pues, una “empresa cristiana”, sino *entender la empresa como una institución humana que se inserta en los planes de Dios sobre los hombres* y en la respuesta de éstos al encargo de “dominar la tierra” (Gen. 1, 28). Para un directivo cristiano, entender la empresa en toda su profundidad, sin visiones reduccionistas, forma parte de su *compromiso con la verdad*.

Dios ha creado el mundo y lo ha entregado al hombre para que trabaje en él y lo haga fructificar. Habiendo sido creado el hombre “a imagen y semejanza” de Dios (cfr. Gen. 1, 26-27), el dominio de la tierra no debe llevarlo a cabo contra el hombre ni contra la imagen de Dios que hay en él. Y Dios lo ha entregado al hombre como tarea social, de toda la humanidad (cfr. “*Centesimus annus*”, 31). El mundo nos llega a nosotros también como regalo de las generaciones precedentes, y nosotros lo hemos de entregar a los que nos seguirán. El deber de

¹⁵ He discutido algunos de estos aspectos, desde el punto de vista de la responsabilidad social de la empresa, en Argandoña (2006a).

dominar la tierra es el deber del trabajo, una tarea social del hombre imagen de Dios. El cristiano descubre, en ese deber, *una particular responsabilidad*, y también un motivo de honor (y un derecho al beneficio, que no está reñido con ser un buen empresario y un buen católico).

La empresa es, precisamente, una de las instituciones que los hombres han “ideado” para “dominar” el mundo. La empresa forma parte del ámbito de la vocación del hombre; un lugar privilegiado para su trabajo, donde puede encontrar su desarrollo personal y donde puede satisfacer muchas de sus necesidades, con eficacia; sin dañar al mundo, que es regalo de Dios, y sin perjudicar a los demás hombres. La empresa es, en fin, tarea social, por su objetivo y por sus medios, y ocasión para el ejercicio de la solidaridad.

La redención añade otra dimensión a ese sentido del mundo y de la empresa (cfr. “*Laborem exercens*”, 26-27; “*Sollicitudo rei socialis*”, 31). Cristo lleva el hombre al Padre, del que se había alejado por el pecado; supera sus limitaciones, corrige sus errores, le devuelve la plenitud como hijo de Dios. El discípulo de Cristo tiene, pues, también la vocación de corregir el mundo, continuando la tarea de Cristo, del mismo modo que debe continuar la tarea creadora del Padre. «El sueño de un “progreso indefinido” se verifica, transformado radicalmente por la nueva óptica que abre la fe cristiana, asegurándonos que ese progreso es posible solamente porque Dios Padre ha decidido desde el principio hacer al hombre partícipe de su gloria en Jesucristo resucitado» (“*Sollicitudo rei socialis*”, 31).

¿Qué deberá hacer, pues, el directivo que quiera vivir de acuerdo con su condición de cristiano? *Lo mismo que los demás, pero con un espíritu nuevo. Conducirá hombres* no como máquinas, sino como hijos de Dios, para conseguir, entre todos, los fines de la empresa, que no consisten en “bautizar” los objetivos humanos (beneficio, poder), ni autorizan a escamotear las realidades económicas, sociales y técnicas en nombre de supuestos ideales espirituales. Y orientará su acción de modo que cada uno de los actores de esa aventura pueda llevar a cabo, no tan sólo los objetivos que le impulsan, quizás a corto plazo, a comprometerse en la empresa, sino el mismo fin de su vida –lo que confiere a la misión del directivo un *sentido apostólico*.

Deberá conducir hombres *con sentido solidario*, como partícipes en el bien común de la empresa y en el bien común de la sociedad; ofreciendo bienes y servicios que no sólo no hagan daño, sino que satisfagan las necesidades reales de los consumidores y contribuyan a su desarrollo como personas; y cuidando la calidad y la innovación, que son también formas de participar en el bien común, porque «conocer oportunamente las necesidades de los demás hombres y el conjunto de los factores productivos más apropiados para satisfacerlas (...), organizar ese esfuerzo productivo, programar su duración en el tiempo, procurar que corresponda de manera positiva a las necesidades que deben satisfacer, asumiendo los riesgos necesarios: todo esto es también una fuente de riqueza en la sociedad actual» (“*Centesimus annus*”, 32).

Sobre todo, la empresa debe *cuidar a las personas*: porque de ellas depende el resultado económico de la actividad empresarial y, sobre todo, el desarrollo de las capacidades distintivas de la organización, de las que dependen sus resultados futuros, su capacidad de supervivencia, la cohesión de su equipo humano (su unidad) y su misma identidad. Esto tiene numerosas implicaciones, desde tratarles de acuerdo con su dignidad hasta procurar que tengan acceso a puestos de trabajo y a rentas adecuadas; cuidar su desarrollo profesional y humano (en el trabajo y por medio del trabajo); darles la posibilidad de que encuentren un sentido a su actividad (la empresa no puede dar sentido al trabajo, pero sí debe actuar de tal manera que las personas puedan encontrar ese sentido); contar con ellos, darles iniciativa y participación, y hacer posible que puedan encontrar a Dios en y a través de su trabajo. Los argumentos

sobrenaturales –el mandamiento del amor (cfr. Jn. 13, 34-35) – harán más sólida esa preocupación por las personas, pero no la modificarán sustancialmente.

Todo ello, *obteniendo resultados con eficacia*, por competencia profesional (porque eso es lo que se espera de un buen directivo), por justicia con la sociedad (que tiene derecho a exigir el uso eficiente de los recursos), y también por justicia con los que participan en la producción (trabajadores, propietarios, clientes, proveedores), que lo hacen para satisfacer sus necesidades, también materiales, mediante la creación y el reparto del valor añadido en la empresa.

Y todo ello *con sentido de futuro*, atendiendo no sólo a la mera supervivencia de la empresa, sino a su desarrollo y afianzamiento. Esto no quiere decir que la empresa deba mantenerse en su forma actual: puede –y debe– experimentar cambios en su proceso productivo, en su localización, en sus hombres y en sus máquinas, incluso en su identidad jurídica, pero debe poder seguir siendo siempre esa comunidad de personas que contribuyen al bien común de la sociedad, y que encuentran en la empresa medios para su progreso material, humano y espiritual. Y esto exige al directivo trabajar para el largo plazo, prever los cambios futuros y anticiparse a las posibles crisis, siendo, si llega el caso, heroico en la adopción de soluciones.

La vocación cristiana *no cambia la naturaleza y las exigencias de la vocación profesional del directivo*. Le añade, sí, *dimensiones nuevas y muy exigentes*. Es un antídoto contra la mediocridad profesional, y es una llamada a la excelencia, no ya por motivos humanos, sino por un deber para con Dios y para con los demás hombres. El directivo cristiano no debe conformarse con mínimos si quiere que su vida sea el servicio del administrador al que el Evangelio elogia como «siervo bueno y fiel» (Mt. 25, 21). Asimismo, la gestión de ese conjunto de procesos exige en el directivo una conducta de profundo contenido ético: el ejercicio de las virtudes cristianas, presididas por la caridad.

El directivo católico está también en condiciones de conocer mejor sus posibilidades y sus limitaciones, sus fortalezas y sus debilidades, porque *tiene a su alcance no sólo los mismos medios* que los demás directivos, sino *más medios adicionales*: los proporcionados por la doctrina y la praxis cristiana. La vida cristiana es el desarrollo de las potencialidades naturales del hombre, auxiliadas por la gracia de Dios, mediante el *ejercicio de las virtudes*, ayudadas por los medios ascéticos de la praxis multisecular de la Iglesia. Pues bien, la empresa es un ámbito adecuado para la adquisición y el desarrollo de las virtudes morales, que son, en definitiva, las que permiten al directivo tener en cuenta las necesidades de los demás, atender a su propio desarrollo (a su capacidad de tomar cada vez mejores decisiones, también en el plano humano y profesional) y al desarrollo de los demás (contribuyendo así al crecimiento de las virtudes en la empresa y en la sociedad), ejercer el sentido de responsabilidad, etc.¹⁶.

¹⁶ Cfr. Argandoña (2006b).

Conclusiones

No hay una empresa “cristiana”, ni hay, en lo técnico, una manera cristiana de dirigir empresas. Sí hay una visión cristiana trascendente de la vida y, por tanto, también de la empresa, y una manera cristiana de vivir como directivo –porque el vivir como cristiano no se limita al ámbito privado. Lo que el cristianismo añade al directivo no es la definición de su trabajo, sino el sentido, la finalidad del mismo, en función del sentido de su vida y el modo de realizarlo: es el trabajo de un hijo de Dios.

Por tanto, los deberes y las funciones sociales de la empresa dirigida por un cristiano son los mismos que los de cualquier empresa: producir bienes y servicios útiles, ser eficiente, crear valor económico añadido, contribuir al desarrollo de las personas, innovar, crecer... Y no podría ser de otro modo, porque ser empresario y cristiano no significa ganar menos, ni contaminar menos, ni pagar salarios más altos. El cristianismo no añade nuevos deberes técnicos, sino nuevos motivos para cumplirlos, nuevas certezas sobre su necesidad, y medios adicionales para llevarlos mejor a cabo.

Ser directivo y católico a la vez no es más fácil ni más difícil que ser un directivo ético, o que ser buen directivo (en el sentido integral de “bueno”). Tampoco es necesariamente más fácil ni más difícil que ser enfermera y cristiana, madre de familia y cristiana o jubilado y cristiano. El listón está muy alto para todos: «sed perfectos como mi Padre celestial es perfecto» (Mt. 5, 48). Si hay dificultades específicas para ser un empresario honesto, no faltarán ni la gracia de Dios ni los medios para lograrlo. Por eso el católico que es directivo no puede ser pesimista.

Referencias

- Argandoña, A. (1995), “El empresario cristiano y su función en la construcción de la sociedad”, en “El Empresario: Razones para la esperanza”, Instituto Social Empresarial, Valencia.
- Argandoña, A. (2003), “What does being a Catholic add to a business vocation?”, presentado al 5th International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education, “Business as a calling. The calling of business”, Bilbao, 15-18 de julio de 2003.
- Argandoña, A. (2004), “Unidad y éxito en las empresas”, Occasional Paper, IESE, nº 05/3, septiembre.
- Argandoña, A. (2006^a), “Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa”, *Papeles de Economía Española*, 108.
- Argandoña, A. (2006^b), “Ethics in economics and in organizations: Can they be fully integrated?”, presentado al 14th International Symposium on Ethics, Business and Society, Barcelona, IESE Business School, 18-19 de mayo.
- Comité organizador del Coloquio, 2006: *Coloquio interdisciplinar “Sobre la identidad cristiana. Valores cristianos y sociedad civil”. Algunas líneas de reflexión*. Universidad de Navarra, Pamplona, enero.
- Pérez López, J.A., (1991), “Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal”, Rialp, Madrid.
- Pérez López, J.A. (1993), “Fundamentos de dirección de empresas”, Rialp, Madrid.
- Pérez López, J.A. (1997), “Liderazgo”, Folio, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (1998), “Liderazgo y ética en la dirección de empresas”, Deusto, Bilbao.