

RESPECTO EN ACCIÓN

APLICANDO LA SUBSIDIARIDAD EN LA EMPRESA

UNIAPAC

Unión Internacional Cristiana de Dirigentes
de Empresa

UNIVERSITY OF ST. THOMAS

John A. Ryan Institute for Catholic Social
Thought of the Center for Catholic Studies,
Veritas Institute of the
Opus College of Business

CONTENIDO*

Prólogo: José M. Simone

Prefacio de Pierre Lecocq

Introducción

Capítulo 1: Ver: Subsidiariedad Hoy y Ayer

Capítulo 2: Juzgar: Las Raíces Morales y Espirituales de la Subsidiariedad

Capítulo 3: Actuar: Crear una Cultura de Subsidiariedad

Conclusión

Epílogo de Michael J. Naughton

Colaboraciones

Patrocinadores Institucionales

Notas Finales

* La referencia para este ensayo es como sigue: Jeanne G. Buckeye, Kenneth E. Goodpaster, T. Dean Maines, and Michael J. Naughton, “Respect in Action: Applying Subsidiarity in Business” (St. Paul, MN: University of St. Thomas, 2015), www.stthomas.edu/cathstudies/cst/subsidiarity. Escrito para UNIAPAC, una organización internacional de empresarios cristianos que impulsa la integración de la fe, la ética, y la práctica de los negocios, el propósito de este ensayo expande y desarrolla la discusión de la subsidiariedad, como se encuentra en *La Vocación del Líder Empresarial*, publicada por el Pontificio Consejo “Justicia y Paz”. Pati Provinske, investigadora asistente de la *Cátedra Koch en Ética en la Empresa*, del Opus Collage of Business, proveyó asistencia significativa con la investigación y ha creado un notable bibliografía, que funciona como un rico recurso para mayor investigación sobre el tema del principio de la subsidiariedad, (<http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/research/publications/subsidiarity>). Mary Child y Elizabeth Kelly fueron invaluable editando el documento. Hemos recibido comentarios y críticas de gran ayuda sobre el documento de Juan Jesús Álvarez, Anthony Brenninkmeyer, Bill Brinkmann, Loraine Brown, André Delbecq, Michel-Thierry Dupont, Ron Duska, Dan Dwyer, Bruno Dyck, Neil Hamilton, Robert Kennedy, Daryl Koehn, Terrance McGoldrick, Sr. Maureen McGuire, Domènec Melé, Jim Mitchell, Ed Mosel, Celeste Mueller, John Mundell, Dan O’Brien, Kyle Smith, Mark Taylor, Bob Wahlstedt, y Patricia Werhane. Estamos particularmente agradecidos con Pierre Lecocq de UNIAPAC quien en un principio sugirió este proyecto y cuyos extensos comentarios han guiado la estructura y el tono de este documento.

PRÓLOGO

La economía del siglo pasado estuvo basada en una sofisticada división del trabajo. Con el fin de que se desarrollara, requirió de empresarios, compañías y de dirigentes de empresa con capacidad de organizar, coordinar, innovar y tomar riesgos. Este modelo económico hizo surgir un tremendo incremento en productividad y progreso en términos de civilización. En los pasados 200 años, ha generado un crecimiento económico sin precedente, y con él, numerosos desafíos para la sociedad.

El papel de los dirigentes en las empresas, está revolucionando en nuevas y emocionantes formas. Debemos ayudar a generar una economía sostenible e incluyente, donde la prosperidad general de nuestra cultura esté basada en el desarrollo de la dignidad humana.

UNIAPAC ha sido una parte significativa de esta importante evolución. En 2008, publicamos “La Rentabilidad de los Valores”, describiendo un modelo de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), que se enfoca al florecimiento de la persona humana. Basada en valores, este modelo invoca un cambio verdadero en las actitudes empresariales y tiene un potencial enorme de generar más progreso responsable y sostenible, social y humano.

Unos cuantos años más tarde editamos el “Protocolo de RSE Centrada en la Persona: Guía para una Gestión Empresarial Integral”, con el fin de apoyar el proceso de implementación de los conceptos encontrados dentro de “La Rentabilidad de los Valores.”

Como una continuación a nuestros esfuerzos para promover nuestra aspiración, nuestra visión, y apoyo a otros dirigentes de empresa comprometidos con metas similares, UNIAPAC, junto con el John Ryan Institute, han dado ahora un paso adelante para completar este proceso de implementación. Este libro, “Respeto en Acción”, nos ayudará a impulsar un nuevo estilo de liderazgo, enfocado a promover el desarrollo integral de la persona humana. Con la introducción y la discusión de este liderazgo práctico, esperamos introducir una forma de gestión que respete la dignidad de la persona humana y, mediante ello, crear condiciones de sostenibilidad que aseguren el éxito de las compañías y de sus *stakeholders*.

Me gustaría expresar mi sincero agradecimiento y mi felicitación a Michael Naughton y a su equipo, así como a Pierre Lecocq, por las importantes contribuciones que hacen a la comunidad empresarial.

José M. Simone
Presidente UNIAPAC
Buenos Aires
Enero 2015

PREFACIO

He sido empresario por más de 40 años. En ese tiempo he obtenido consejo y sabiduría de una comunidad internacional de dirigentes de empresa originalmente llamada *Union Internationale des Associations Patronales Catholiques*, o UNIAPAC. Establecida en Europa en 1931, UNIAPAC es una asociación de dirigentes de empresa Cristianos con miembros de 37 países en todo el mundo. Inspirada por la Pensamiento Social Cristiano, la misión de UNIAPAC es la de promover una visión de empresa, construida sobre la dignidad y el respeto de la persona humana y en la promoción del bien común.

En 2008, bajo la presidencia de mi amigo mexicano José Ignacio Mariscal, UNIAPAC formalizó su visión de empresa dentro de las sociedades humanas. Publicó un documento sobre responsabilidad social corporativa (en lo sucesivo RSE) titulado “La Rentabilidad de los Valores.” Anclando la RSE en el respeto a las necesidades humanas básicas, el documento evita la trampa de hacer de la RSE sólo otra herramienta instrumentalizante de la gestión empresarial. Se tradujo a siete idiomas para nuestra asociación mundial y finalmente desembocó en un *corpus* de capacitación, llamado “El Protocolo” que hoy se usa para capacitar a cientos de dirigentes de empresa en América Latina y África. Esta herramienta de formación ha sido construida por nuestra región de América Latina bajo el activo liderazgo de José María Simone de Argentina, quien es mi sucesor como presidente de UNIAPAC.

En 2009, cuando fui presidente de UNIAPAC, construí sobre el trabajo de mis predecesores, enfocándome en los colaboradores como *stakeholders* clave de las compañías. Mi propia experiencia como CEO de dos empresas globales me ha llevado a articular una filosofía central de gestión *subsistente*, la cual considera de manera especial la relación entre la dirección y los colaboradores. Me fue muy claro que el *principio de subsidiariedad* fue críticamente importante en la fundación de este proyecto.

La práctica de la gestión de empresa basada en la dignidad de la persona humana, crea condiciones para el desarrollo integral de la persona, de los colaboradores como personas. Al hacer esto se crea también un éxito duradero para las compañías, porque los colaboradores, a quienes se les respeta –a quienes ha sido confiado el ágil desplazamiento de su creatividad– se adaptan de la mejor manera al mundo de la empresa, siempre en evolución y con demandas complejas.

Desafortunadamente puede haber la tentación de juzgar los ejemplos que tenemos, de las empresas que crean “buen trabajo”, ya sea como una ilustración episódica de personalidades ejemplares, o como programas sofisticados que instrumentalizan a los colaboradores, simplemente para maximizar la riqueza de los accionistas. Cuando resulta que lo último es el caso, y una reestructuración de la empresa, se realiza, por ejemplo, mediante la clausura de plantas, despidos, y esa clase de medidas, este tipo de ejemplos pueden ser percibidos como las mejores alternativas para la maximización de la riqueza. Por supuesto que hay ocasiones, cuando el cierre de plantas y los despidos son necesarios, y yo mismo he estado involucrado en ello, con la parte de responsabilidad que me corresponde. Los dirigentes de empresa deben presentar

resultados financieros. Como CEO de una importante subsidiaria de una compañía, que cotiza en el mercado público, una parte importante de mi responsabilidad es la financiera, sin embargo, al paso de los últimos 25 años, la “financiarización” de la empresa y sus resultados trimestrales efectuados dictatorialmente, han creado presiones dentro de la empresa para ver los rendimientos financieros como la única responsabilidad del CEO. Esta fijación financiera ha tenido el efecto de reducir a los colaboradores en su naturaleza de seres humanos, de valor eterno, y dotado de dones individuales únicos, a ser utilizados exclusivamente para la ganancia económica, sin importar los medios o métodos. Esta lógica instrumental es fuerte y seductora, y como CEO me he encontrado atrapado en este pavoroso razonamiento que nos saca de las más profundas expresiones que la subsidiariedad puede darnos.

Siguiendo nuestro trabajo de RSE “La Rentabilidad de los Valores”, UNIAPAC ha creído conveniente formalizar su visión de la gestión de la empresa – que tiene *al centro de su atención y su acción la suprema dignidad de la persona humana*. Habríamos esperado que esta visión pudiera guiarnos a las herramientas de la práctica, tal como las creamos en el caso del Protocolo de la RSE, herramientas que servirían a nuestras asociaciones mundialmente y a cualquier dirigente de empresa que busque un estilo de gestión que resulte en la celebración de la dignidad humana y en su florecimiento, junto con los retornos financieros positivos. Quisimos anclar este estilo de gestión en los principios operativos del Pensamiento Social Cristiano. El principio de subsidiariedad, un elemento clave de este pensamiento social, que se ha convertido en el fundamento sobre el que construiríamos nuestras ideas.

El enfoque, sin embargo, no se logró sin controversia e inició un debate vital dentro de nuestra membresía. Para algunos, la subsidiariedad era demasiado idealista para las complejas realidades que enfrentamos en la vida cotidiana de la empresa. Algunos de nuestros miembros mantuvieron la opinión de que la empresa sólo puede prosperar con una gestión de arriba hacia abajo (top-down approach), pero también creían que este enfoque integra exitosamente el respeto por la dignidad humana de los colaboradores (regresaremos a revisar este debate en un instante). Eventualmente llegamos al acuerdo de que la subsidiariedad es de hecho, un principio importante para estructurar nuestra visión de un estilo de gestión que respete la dignidad de todos los colaboradores, y que ayude a los líderes de la empresa que buscan una guía. La búsqueda de un auténtico y exitoso enfoque humano en la gestión de la empresa.

A la luz de mi propia experiencia, como CEO de una compañía global, emití una nota a la mesa de Consejo de la UNIAPAC, explicando cómo usaba yo el principio de subsidiariedad para construir con éxito un enfoque de gestión que pudiese ser aplicado a través de culturas, razas, religiones y nacionalidades; y aun así, se dirige al deseo espiritual universal de cada dirigente de empresa y colaborador que conocíamos: para florecer como seres humanos en nuestro trabajo. Al paso del tiempo probó ser también un poderoso medio para crear una cultura de dinamismo y agilidad, y esto fue clave para nuestro éxito colectivo, aún en el más competitivo ambiente de negocios.

Tan práctica, como lo haya sido mi experiencia, sabía que necesitábamos ir más allá de la evidencia anecdótica, y probar este concepto, contra el rigor intelectual de los académicos. Durante ese lapso, tuve la oportunidad única, de colaborar con un grupo de académicos y otros dirigentes de empresa. Juntos escribimos *La Vocación del Líder Empresarial*, un proyecto

iniciado y dirigido por el Pontificio Consejo “Justicia y Paz”. Este documento no sólo definía la vocación de los dirigentes de empresa en su sensibilidad más cristiana, sino que ayudó también a identificar recomendaciones prácticas para personificar el principio de subsidiariedad para los dirigentes de empresa. Trabajando juntos en este documento, surgió la primera relación de UNIAPAC y el Instituto John Ryan para el Pensamiento Católico, del Centro de Estudios Católicos, en la Universidad de St. Thomas, y en particular, con su director, el Dr. Michael Naughton, una relación que estoy complacido de decir que ha crecido y se ha expandido. Mike y sus colegas, con prontitud aceptaron la invitación para trabajar juntos y estoy agradecido por su pronta y cálida colaboración. Estoy también particularmente en deuda con mi amigo y consultor, Vincent Lehnhart, y con el Profesor André Habisch de la Universidad Católica, en Eichstätt, en Alemania, quien me ayudó a estructurar nuestros pensamientos iniciales para esta reflexión.

Esta talentosa alianza generó la rigurosa erudición que deseábamos, incluyendo la compilación de la rica, detallada y comentada bibliografía. Ello Profundizó nuestro análisis en una amplia variedad de asuntos. Cuatro de ellos, en particular, que estaré examinando con mayor detalle. Estos son: 1) Juicio moral en la práctica empresarial, 2) el aspecto de las prácticas de gestión, 3) el acoplamiento de la subsidiariedad con la solidaridad, y 4) el juego del riesgo y la confianza entre el líder y colaborador.

El juicio moral vs ser juicioso. Primero, en el proceso de redacción de este ensayo, sobre la subsidiariedad, tuve un diálogo significativo con Mike y sus coautores acerca del uso de la expresión “juicio moral” y su aplicación a las prácticas administrativas. Como prácticos – siendo yo sensible a este concepto – sabemos qué tan frecuentemente en los negocios, las cosas no son un asunto con la claridad del blanco y negro. Como cualquier empresario lo sabe, cuando la gente está involucrada, caemos, en ocasiones, en una zona gris, al hacer una elección o tomar una decisión a favor de la empresa. Bien sabemos que se deben tomar decisiones duras en la empresa, todos los días, y no porque sean necesarias, dejan de ser dolorosas. Ser “moral” no significa evitar tales decisiones difíciles, nada tan lejos de la realidad. En ocasiones, lo de la problemática verdad, es que, como dirigentes de empresa, estamos tentados a manipular hechos o esconder algunos de ellos. Podremos estar tentados – aunque siempre con nobles intenciones - a imponer a otros, nuestras opiniones e ideas, cuando estos están en desacuerdo con las nuestras. Podemos hasta enfadarnos – y perder nuestro profesionalismo – de cuando en cuando. Todo esto nos puede llevar a impulsar o forzar enfoques de arriba hacia abajo (top-down), en nuestros gerentes y líderes. A pesar de lo bello, lo bueno y verdadero que el principio de la subsidiariedad pueda ser, y por más potentemente que nos pueda apelar fuertemente a lo más profundo de nuestro corazón, seguimos siendo humanos y fallamos en cumplir con este principio de forma perfecta. Esta es una vieja y muy humana inquietud, como nos lo recuerda San Pablo en el Evangelio: “...hacemos lo que no queremos hacer, el espíritu está dispuesto, pero la carne es débil. (Romanos 7:15 – 19)

Nuestro diálogo sobre estas inquietudes ha generado una importante distinción entre expresar un juicio moral y ser crítico. Como se ha expresado en este documento, confundir estos dos se hace “a costa de abdicar a la responsabilidad de usar la mente para hacer juicios bien razonados, sobre la calidad moral del comportamiento, el nuestro, o el de los demás” (10). Debido a que en la gestión de empresa se trata ante todo de comportamiento, no podemos escapar del aspecto moral de la práctica gerencial. No existe una zona libre de valores en los negocios, ni en ningún afán

humano. Nuestra responsabilidad es ciertamente, hacer “juicios bien razonados” acerca de nuestra práctica gerencial, de la misma forma en que no vacilamos en hacer tales juicios en las prácticas de empresa externas. Esperamos que este ensayo nos ayude a todos a ser más sensatos a la dimensión moral de la gestión de empresa. La consciencia de esta dimensión, esperamos, nos lleve al desarrollo de estilos de gestión más respetuosos, efectivos e incluyentes.

Contingencia. Segundo, y relacionado con las inquietudes mencionadas anteriormente, la conversación dio mayor profundidad a nuestro entendimiento sobre el aspecto de la contingencia en la gestión, aún cuando esté profundamente guiada por el respeto a las personas y por el principio de la subsidiariedad, ciertamente, las limitaciones o hasta los errores internos pueden conducir a la alta dirección a intervenir directamente en decisiones de la empresa, más de lo que normalmente ellos mismos quisieran hacer, y esta intervención podría parecer a los colaboradores como un quebrantamiento de la confianza, la cual, supuestamente, debe ser impulsada por la subsidiariedad. Es comprensible que este potencial obstáculo sea una de las razones por las que varios de nuestros miembros, inicialmente, rechazaron la noción de la subsidiariedad como adecuada para la empresa.

En 2008 y 2009, con objeto de sobrevivir la existente severa crisis financiera global, tuve que imponer un enfoque de arriba a abajo, (top-down) en la gestión de mis empresas, más de lo que habría hecho en un clima económico más estable, y como se podría esperar, las primeras reacciones de mis colaboradores fueron realmente una falta de comprensión y un temor corrosivo que lo puede acompañar. Se percibió como yendo en contra del mismísimo principio que yo había estado promoviendo desde años atrás. Este ejemplo de mi propia vida de empresa nos condujo a profundas discusiones sobre un aspecto clave de la subsidiariedad: los límites de la autonomía total. Transformó en mi objetivo personal, que todos los colaboradores entendieran que existen límites a la autonomía de los colaboradores en ciertas situaciones, y estos límites están definidos por el impacto que sus decisiones pueden tener en los demás y en toda la empresa. Como tales, estos límites son contingentes en el ambiente exterior, y adaptarse a ellos, no es un quebrantamiento de la confianza, sino un ordenamiento adecuado de la responsabilidad. Fueron tiempos ciertamente difíciles cuando hubo que ayudar a todos a entender este principio de la limitación y de la autonomía. Sin embargo, la cadena completa de administración y sus operadores, obtuvieron un muy necesario y mejor entendimiento de lo que es la subsidiariedad y cuál es el rol de la gerencia en la modalidad de subsidiariedad, diferenciada del rol que se debe tomar en tiempos de crisis. La credibilidad del principio de subsidiariedad comenzó a crecer y fue mucho más firmemente establecido, particularmente en la administración media, quien había sido inicialmente escéptica respecto a este enfoque.

En relación a la Solidaridad. Tercero, los autores trajeron a colación este significativo principio: la muy simple, sin embargo muy profunda, declaración de que la *subsidiariedad sin solidaridad* conduce al individualismo y al localismo, mientras que *solidaridad sin subsidiariedad* lleva al paternalismo y a la centralización. La forma como nos lo recuerdan es: “La solidaridad señala la dimensión social de la persona, mientras que la subsidiariedad manifiesta la dimensión personal de las sociedades... Informados mutuamente, la una por la otra, la subsidiariedad y la solidaridad crean una sinergia capaz de apoyar un auténtico desarrollo humano integral (párrafo #61).

Riesgo y Confianza. Último, lo que me parece que es uno de los más importantes pensamientos sobre la subsidiariedad, es esto: El carácter o calidad de la relación entre la confianza y el riesgo necesario, para hacer operativa la subsidiariedad. La subsidiariedad apunta hacia la dignidad personal de los colaboradores, reconociendo que ellos tienen el llamado y la capacidad de dar algo de sí mismos a los demás. Cuando los líderes dan cabida a la subsidiariedad, ellos reconocen que hay riesgos asociados a la invitación de la gente a que use sus dones de acuerdo a su propio criterio. La importancia de enfrentar este riesgo, es lo que hace a la subsidiariedad diferente a la delegación. Quien delega confiere poder, pero puede, a pesar del riesgo de perder la confianza, retirarla a cualquier hora. En una situación de esta índole, los colaboradores no están llamados al mismo nivel de excelencia y de participación, como en una situación gobernada por el principio de la subsidiariedad, y tienen, por lo tanto, menor probabilidad de crecer y aceptar su responsabilidad plena.

Como CEO debo administrar el riesgo, pero no lo puedo eliminar. Los esfuerzos para eliminar el riesgo, estrangulan y frenan las relaciones, más de lo que les dan como espacio para respirar y crecer. Nuestros autores hablan de la administración científica, un enfoque que cree poder eliminar cualquier riesgo. Sin embargo, al tratar de eliminar todo riesgo, se enajena la persona humana, se destruye la creatividad y la autonomía; se llega hasta a amenazar la misma vida – porque la vida, debido a su deliciosa y misteriosa naturaleza está llena de riesgo. La empresa sin riesgo es la antítesis de la empresa. Los empresarios, rígidamente adversos al riesgo, tratan de racionalizar sus decisiones a tal grado que muchas veces terminan debilitándose, por el retardo, lo que puede resultar en la instrumentalización de los colaboradores a los que se fuerza a actuar de acuerdo a una decisión tardíamente tomada. .

El riesgo es la esencia de la confianza, y la instrumentalización es su negación absoluta

* * * *

Como cristianos, conocemos la inimaginable libertad que se nos ha sido concedida como personas humanas, mediante el ilimitado amor de nuestro Creador. La verdadera libertad se puede otorgar, solamente mediante el más verdadero y grande amor. Dios eligió en su infinita bondad, darnos la máxima libertad de aceptar o rechazar Su amor y ciertamente, como nos lo recuerda la Semana Santa, tan vívidamente cada año, hemos abusado de Su don con demasía. Con plena subsidiariedad, sin embargo, Dios nos enseña algo sobre cómo podríamos hacer mejor uso de nuestro libre albedrío para construir una civilización del amor y Su Reino eterno. Él nos ha mandado varios maestros en el tiempo – profetas que nos castigan, mártires que nos inspiran, santos que nos exhortan, y familias que nos forman y aman, y para mostrarnos justamente qué tan grande ser Su amor – un amor tan grande, que no podría retener ningún don, ni siquiera su más querido Hijo.

No hay ningún abrumador enfoque de arriba a abajo (top-down) en la administración del cielo: Dios nunca instrumentalizará Su Creación. En el perfecto diseño de Dios, hemos sido creados con libre albedrío, y a cambio, acepta Él todo el riesgo asociado con ello por nuestro bien. Esta libertad está en la raíz de nuestra humanidad y nuestra habilidad de amar y responder a Su amor. Es el fundamento de nuestra habilidad, buscar la co-creación con el Creador. Qué lección tan generosa y maravillosa de la sagrada administración.

El riesgo está ciertamente en la raíz de nuestra humanidad –y en la raíz de la subsidiariedad. Espero que este ensayo ayude a todos los lectores a entrar a la extraordinaria paradoja, que el riesgo deliberadamente aceptado, cambiado con una profunda solidaridad, es la clave hacia un enfoque administrativo que ofrezca a todos los trabajadores la posibilidad del desarrollo humano integral, mientras se entrega una eficiencia superior, creando bienes y servicios valiosos. Para los cristianos, esta es la mismísima definición del buen trabajo.

Mis sinceras felicitaciones y profundo agradecimiento a la Universidad of St. Thomas, en particular a los institutos John A. Ryan y Veritas, que nos guiaron a través de este viaje. Mi sueño es que este ensayo sea útil para las asociaciones UNIAPAC, las universidades y empresas que ven la gestión empresarial y a los dirigentes creando empresas altamente eficientes o rentables, orientadas al desarrollo de los colaboradores quienes con alegría servirán al mundo

Pierre Lecocq
Presidente de UNIAPAC, 2009–2013
CEO de Inergy Automotive Systems, S.A., 2002–2015
París, enero 2015

Introducción

¡Cómo desearía que cada quien tuviese un trabajo decente! Esto es esencial para la dignidad humana.

Papa Francisco¹

Como líderes, debemos tomar el principio de la subsidiariedad. Está mal robar el derecho o la habilidad de una persona para tomar una decisión. Si lo hacemos, dañará finalmente a la empresa, con personas atrapadas en actividades para complacer a su jefe, más que para satisfacer a su cliente. La delegación y la toma de decisiones en el punto más cercano al cliente son imperativas. La delegación sin un marco de autoridad resultará, sin embargo en caos.

William Pollard, ex-CEO de Service Master²

1. Cuando vemos la palabra “robo”, pensamos usualmente en la pérdida de cosas; dinero, o alguna propiedad. William Pollard habla, sin embargo, de robar la habilidad de tomar decisiones a la gente, y por consiguiente, las habilidades incluidas en sus dones. El robo de cualquier índole es una injusticia, pero el robo de las decisiones y dones de las personas, roba una parte esencial de su humanidad -su habilidad de dar lo mejor de sí a otros, en el trabajo que realizan. También se roba, de hecho a la organización, al limitarla en el valor de la contribución de un colaborador. Una organización sólo alcanzará su pleno potencial para la excelencia cuando a sus colaboradores se les da la oportunidad de alcanzar su pleno potencial en lo individual. Como lo indica Pollard, mientras que la subsidiariedad debería impulsar los dones de un colaborador mediante su trabajo, esto lo hace, sin embargo dentro de un marco de autoridad y rendición de cuentas. Esto, crea una tensión natural, a la que nos estaremos refiriendo a lo largo de este ensayo.

2. Nuestro propósito es examinar el principio de la subsidiariedad en el contexto del liderazgo organizacional. La palabra “subsidiariedad”, proviene del latín: “subsidium”, “asistir o reforzar” al otro. Dentro de las organizaciones, la subsidiariedad sirve como principio moral que da la pauta a los dirigentes de colocar la toma de decisiones al nivel más apropiado de la organización, con objeto de utilizar los dones de los colaboradores para su propio bien, el bien de la organización, y el bien de los clientes de la organización. En la práctica, sirve a varios fines de importancia: ayuda a los colaboradores a desarrollarse mediante su trabajo; genera confianza entre dirigentes y subordinados; y refuerza la identidad y la cultura de la empresa.

3. La subsidiariedad está basada en el entendimiento de que cada persona tiene derecho a ser respetada, y de que cada persona lleva consigo dones que debe emplear y desempeñar. Los líderes están en su mejor situación, de acuerdo a este principio, cuando construyen organizaciones que dependen directamente de los diversos dones (talentos, habilidades o capacidades) de todos los colaboradores. Creando las condiciones donde estos dones puedan florecer, es el enfoque más auténtico para el desarrollo del colaborador. Estas condiciones proveen a la vez, la base para una compañía moralmente buena y productiva. La visión de los dones permite a los líderes ver en los colaboradores a personas que tienen mucho qué dar y recibir dentro de una comunidad de trabajo, y no meramente un capital para poder explotarlo como un recurso para su simple uso. La subsidiariedad provee la clave para entender qué es verdaderamente un “buen trabajo”.³ Esto desafía a los líderes de la empresa a imaginar qué podría ser posible si el potencial de todos los dones humanos dentro de la organización fueran plenamente considerado y hecho realidad. Apoyados en una lógica del “don”, complementada por el principio de solidaridad, la subsidiariedad ve en cada persona “un sujeto siempre capaz de dar algo a los demás.”⁴

4. La literatura sobre gestión empresarial, a pesar de que usa un lenguaje diferente, hace eco a los temas de la subsidiariedad. Peter Drucker describió esta visión del “don” en términos de “hacer productivas las fortalezas”, e identificó esto como una forma fundamental, tanto de respeto a la persona como construcción de una organización. “Haciendo productivas las fortalezas, el ejecutivo integra sus propósitos individuales y las necesidades de la empresa, la capacidad individual y los resultados de la empresa, el logro individual y la oportunidad de la organización.”⁵ Como lo enfatiza la reflexión de Drucker, el respeto a la persona es piedra angular para la efectividad de la organización, sus ejecutivos y sus colaboradores. Charles A. O’Reilly y Jeffrey Pfeffer, adjudican visiones similares cuando hablan de los dirigentes y sus compañías, desencadenando “El valor Escondido de todos los colaboradores”⁶

5. Desafortunadamente, la historia de las instituciones y la literatura anterior sobre la gestión de la empresa, basados en una visión mecanicista de la mano de obra, revela una tendencia hacia la micro-gestión, una excesiva centralización de la autoridad, y el trato de los colaboradores como meros medios, lo cual merma la expresión de dones, talentos y habilidades individuales. Tales prácticas limitan el crecimiento y la expresión de la capacidad humana en general, en la organización, y también desvinculan del compromiso al colaborador. Navegar en aguas turbulentas tienta a los dirigentes a tensar los controles, mediante la creación de más reglas y de mecanismos de supervisión.⁷ Cuando se hacen rutina los controles estrechos, estos pueden robar al colaborador su iniciativa, su creatividad y su responsabilidad. Pedir sólo el mínimo a los colaboradores y negarles la oportunidad de contribuir más plenamente, no sólo desperdicia sus

dones naturales, sino que insulta su dignidad.⁸ Esta es la causa de las instituciones en problemas éticos, e irónicamente, también de ineficiencias.

6. La subsidiariedad en acción –aprecia los dones colectivos de los colaboradores y los pone a trabajar –requiere de una conectividad psicológica, de una madurez espiritual, y de la virtud de la confianza. Apela a los dirigentes para que adopten una visión que sea de mayor dimensión que el cálculo del avance personal. La subsidiariedad no es sólo una técnica para hacer que la gente trabaje más duramente, aunque en la mayoría de los casos creará instituciones más eficientes y productivas. Es ante todo un principio moral, apoyar una filosofía de gestión que respete a las personas y les permita contribuir y florecer en su lugar de trabajo. Pide de los administradores que miren los dones presentes en sus colaboradores, y una vez, habiéndolos visto, creen condiciones que permitan mayor descubrimiento y el ejercicio de esos dones mediante su trabajo. Gozando de la confianza para utilizar sus dones, los colaboradores estarán dispuestos a dar reciprocidad con la confianza incrementada por parte de la dirección. Donde hay alto nivel de confianza, la eficiencia, puede prosperar también, junto con la dignidad de la persona y la satisfacción.

7. La subsidiariedad requiere de un enfoque consciente de los elementos organizacionales – diseño del trabajo, entrenamiento y desarrollo, procesos de toma de decisiones, jerarquías y delegación de autoridad– permitiendo que las personas y grupos se desarrollen y efectivamente utilicen sus talentos, habilidades y capacidades. Para lograr estas metas, puede ser necesario relocalizar algunas decisiones –a niveles superiores, inferiores o laterales, dentro de la organización. En algunos casos será necesaria una mayor autonomía y centralización o una estandarización en otras. En algunas circunstancias la subsidiariedad podrá sugerir una autoridad compartida y en otras una autoridad unilateral.⁹ No hay fórmulas simples para aplicar la subsidiariedad. El buen criterio de lo que para ello se requiera dependerá de la habilidad del líder para evaluar las características únicas de una situación. La confianza, es también una clave. Para que los dirigentes puedan ejercer su criterio, manteniendo la vinculación con sus colaboradores, se requiere de una dosis suficiente de confianza en todas las partes. Sin confianza en los dirigentes, los colaboradores podrán cuestionar los motivos para incrementar o disminuir los grados en la toma de decisiones. De la misma forma, para que los dirigentes puedan hacer estos cambios, se requiere implícitamente de confianza por parte de los colaboradores, que son finalmente quienes harán que los cambios funcionen.¹⁰

8. El reto de la subsidiariedad para la dirección, incluye un proceso en tres etapas: ver situaciones con claridad; juzgar mediante principios que impulsan el desarrollo integral de la gente; y actuar de forma que complemente estos principios a la luz de la circunstancia única en ese momento.¹¹ Hemos organizado las reflexiones que corresponden a estas tres etapas.

9. Ver, quiere decir, en el presente contexto, más que sólo mirar y tomar detalles, o más que analizar una situación o una serie de hechos de algún modo sin base en valores, desvinculado o antiséptico. Significa mirar con intensidad, empleando la razón y la empatía para entender el “todo”. *Actuar* significa un amplio rango de tareas de gestión conocidas y de tareas de liderazgo, desde buscar asesoría y aportes, hasta la decisión, planeación, implementación, ajuste y medición de los resultados. De la misma forma que lo es el *Ver*, el *Actuar* no significa el mero resultado de

una fórmula; está conformado, por la intención de incrementar el bien, tanto en la organización, como para la persona.

10. Para algunos, sin embargo, *Juzgar* puede ser el concepto más problemático en nuestra triple estructura. Es esta época postmoderna usar términos como “juzgar” o “juicio moral” generalmente despierta resistencia. Un dirigente de empresa, durante una conversación privada con los autores, hizo el comentario: “Las declaraciones sobre la gestión moralmente correcta o moralmente incorrecta, deberían de evitarse, porque apagan el ánimo de los ejecutivos.” Las causas de tales reacciones negativas, van desde la incomodidad ante la idea de ser éticamente crítico, hasta la total desaprobación, a la “asertividad moral”, como un tipo de imperialismo. Creemos que una resistencia tal está equivocada, debido a que confunde dos ideas diferentes, la de “juzgar” y la de “ser crítico”, a costa de abdicar a nuestra responsabilidad de usar nuestra mente para formar juicios bien razonados sobre la calidad moral del comportamiento –el nuestro y el de los otros. Este es un deber que compartimos todos.

11. La filósofa de Oxford, Mary Midgley, explica el papel vital y productivo del juicio moral para el desarrollo de los pueblos y de la cultura:

*El poder del juicio moral, no es, de hecho, un lujo, no es una indulgencia perversa de lo correcto, de la perfección personal. Es una necesidad. Cuando juagamos algo, en cuanto a lo bueno o malo, mejor o peor, respecto a algo más, lo estamos considerando como un ejemplo para ser imitado o para evitar. Sin opiniones de este tipo, no tendríamos marco de comparación para nuestra propia política o disciplina, no tendríamos la oportunidad de aprovechar la perspicacia o el pensamiento de otra persona, ni de sus errores. En un vacío tal, **no podríamos formar juicios o criterios de nuestras propias acciones.***¹²

Ser críticos, hacer juicios, por otro lado, está en contraste al juicio moral que Midgley defiende tan elocuentemente, es el rasgo de ser arrogante o menospreciativo hacia individuos o grupos –de precipitar juicios¹³, basados en evidencia escasa. Esto, por supuesto, lleva a juzgar mal, lleva a juicios inmaduros, que un dirigente prudente debe evitar.

12. Cuando un juicio normativo (juicios empleando formas como “Debería” y “Tiene que,” “correcto” y “falso,” “bueno,” “mejor”, o lo “mejor”) no se hace explícito y se defiende con razones meditadas, estos no desaparecen simplemente. Más bien van a lo “subrepticio”, como suposiciones sin responsabilidad, a discusiones y decisiones, acerca de qué camino deberían tomar, tanto individuos como organizaciones. Cuando los dirigentes de empresas hacen juicios morales, como de hecho los hacen de forma inevitable, la base para ello, en principios anclados en una comprensión correcta de la persona humana, es una ayuda indispensable para explicar y definir esos juicios.¹⁴ La subsidiariedad es un principio de esta índole. En el corazón del “liderazgo subsidiario” está el *respeto en acción*, que ayuda a los líderes a echar otra mirada (respeto, latín *respectare*, re-observar) a los colaboradores y colaboradoras. Esta *re-observación* llama a los dirigentes a ir más allá de las primeras impresiones y reconocer la realidad personal irrepetible e irremplazable de cada uno de los colaboradores. Para los dirigentes, este “re-mirar” ayuda a construir organizaciones que de hecho considera y utiliza los diversos dones, las habilidades y capacidades de todos los colaboradores.

Capítulo 1

VER: La Subsidiariedad hoy y ayer

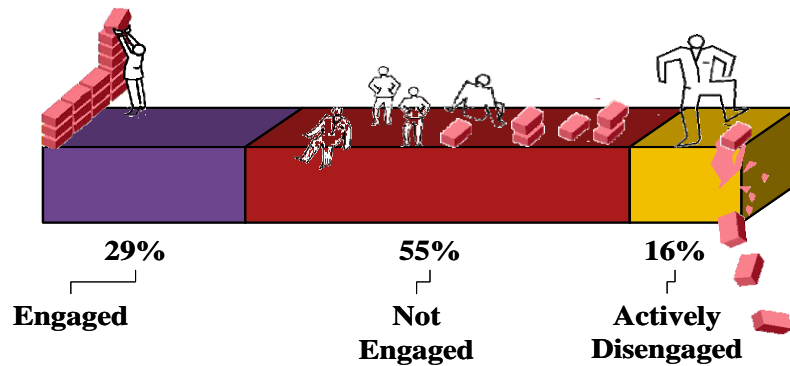
13. El reto de generar empleos es prioritario en prácticamente todas las economías. Pero el reto de crear *buen* trabajo lo tenemos igualmente frente a nosotros. Mientras que la primera acción es la madre de la segunda, ésta última apunta a la calidad y la efectividad de estos empleos. De acuerdo a nuestra manera de ver, la subsidiariedad es un principio necesario para la creación de buen empleo. Hay fuerzas en juego dentro de la corporación moderna que dificultan que este principio se ponga en operación. A pesar de ello, nada de esto nos desanima en nuestra convicción de que hay abundantes ocasiones de ejercer la subsidiariedad y de que actuamos con inteligencia para tomarnos el tiempo para verlas. En este capítulo exploraremos, tanto los obstáculos y las oportunidades actuales para poner en operación la subsidiariedad, como el contexto histórico, del que se deriva este principio.

Obstáculos y Oportunidades

14. Un indicador del buen empleo es que la gente está comprometida con el trabajo. La tasa de compromiso del colaborador (vs. el no compromiso, o *desvinculación activa*) en las compañías de clase mundial puede llegar a ser hasta dos tercios de su personal. Las organizaciones con colaboradores comprometidos, superan a aquellas en las que no tienen tanto compromiso, o están desvinculados los colaboradores, medido esto, mediante la menor rotación de colaboradores, menor ausentismo, menos accidentes por inseguridad, mayor satisfacción del colaborador, más rápido crecimiento, márgenes más sanos, mejores relaciones con los clientes y menos defectos de calidad.¹⁵

15. Estudios realizados en compañías que no son de clase mundial indican que hasta el 70 por ciento de los colaboradores son indiferentes y hostiles respecto a su trabajo. El reporte de uno de tales estudios en los EUA: “Estado del Lugar de Trabajo: Ideas del Compromiso del colaborador de los dirigentes de Empresa de EUA, “Gallup estimó que el impacto de la “falta de compromiso” de los colaboradores le cuesta a la economía Americana de \$450-550 mil millones anuales. Los trabajadores desvinculados o no comprometidos “no están alcanzando su potencial pleno”, dice el reporte de Gallup. La Buena noticia en el reporte consiste en que “los dirigentes que se enfocan en las fortalezas de sus colaboradores, pueden prácticamente eliminar la desvinculación activa”, y duplicar el nivel de compromiso de los trabajadores.¹⁶ El principio de subsidiariedad, enfocado tal como es, en apreciar los dones de los colaboradores y en poner esos dones a trabajar, abre un camino a los líderes para evitar el clima disfuncional y los resultados negativos producidos por un excesivo control y el desperdicio de potencial humano.

Desvinculación de Personal en EUA (Gallup)



16. Hay muchas razones para la *desvinculación*. Las estructuras y los sistemas corporativos desaniman frecuentemente importantes expresiones de subsidiariedad, como la cooperación y la solución compartida de problemas. Las prácticas de compensación también puede contribuir a la *falta de compromiso*. Por un lado de este espectro están los estándares de desempeño, enfatizando el logro individual que puede generar una competencia disfuncional entre dirigentes y colaboradores a lo largo de la organización. “Ganar la Competencia” contribuye a la extrema diferencia en pago que aparentemente separan a los altos dirigentes de todos los demás. Al otro extremo del espectro están los acuerdos de trabajo que no reflejan ni el concepto de la subsidiariedad, ni su espíritu. En lugar de ello, el foco parece estar en el trazo de roles y de responsabilidades de una manera rígida, reforzando la visión mecánica de las operaciones de la organización y el papel de cada uno de los colaboradores. Ninguna de estas prácticas apoya de manera adecuada las culturas, los sistemas o las prácticas necesarias para el florecimiento de la subsidiariedad. Donde la buena comunicación, la cooperación y el compromiso compartido no existen en abundancia, la subsidiariedad se dificulta, si acaso no se hace imposible. La excesiva especialización y la falta de voluntad para cuestionar procesos y procedimientos no producen un ambiente de aceptación para la subsidiariedad. De manera más amplia, las presiones de los accionistas públicos y las estructuras de gobernanza que enfatizan los intereses de corto plazo, podrían limitar la libertad de los dirigentes para discernir los caminos a beneficios más efectivos de largo plazo. La pérdida de lugares de trabajo, los despidos y la preferencia por el trabajo de tiempo parcial, o por posiciones de bajo sueldo, contribuyen también a la *desvinculación* del trabajador. En tales circunstancias, la subsidiariedad puede ser considerada como algo demasiado riesgoso para ser intentado.

17. Entre los desafíos para una cultura de subsidiariedad están las crecientes presiones financieras y de competencia en la economía global. Cuando los costos de mano de obra se ven como una clave para competir con efectividad, los líderes corporativos tratan por supuesto de reducir estos costos, ya sea mediante la baja de los sueldos o el incremento de la productividad.¹⁷ Cuando la presión de los costos es extrema, el diseño de puestos de trabajo más dignos, y tomar tiempo para dedicarlos a escuchar a los colaboradores puede parecer una preocupación periférica, y hasta puede considerarse como una distracción del trabajo real. El diseño del trabajo se complica más por la velocidad de la economía. Los cambios en el equipo de trabajo, en estructuras y las metas se logran rápida y repetidamente, mientras las compañías tratan de adaptarse a cambios críticos en los mercados e industrias críticas. Las tecnologías de la

comunicación apoyan la velocidad de la economía y en ocasiones hasta la impulsan. También afectan las relaciones en el lugar de trabajo, haciendo posibles juntas virtuales y la supervisión a distancia, incrementando la presión a estar disponible, 24/7 si es necesario, y eliminando la interacción humana en tiempo real, cara a cara, que es esencial para generar confianza.

18. Desafortunadamente, algunos dirigentes reaccionan a las presiones económicas y de competitividad con atención limitada a sus dimensiones morales y espirituales. Las soluciones que instrumentalizan a los trabajadores, los horarios de trabajo frenéticos e inflexibles, y la disminuida visión de largo plazo, con el fin de cumplir con metas trimestrales – éstas no son más que algunas de las prácticas de negocios cargadas de problemas morales. Más allá de esto, el “procedimentismo” o acento excesivo en las reglas burocráticas y la dependencia reflexiva sobre “lo que requiere nuestra política”, puede ser substituido por el sano juicio de los colaboradores.

19. Un ejemplo muy público y trágico de este modelo fue el de la pérdida de del transbordador espacial *Challenger*, el 28 de enero de 1986, que ha sido objeto de múltiples estudios durante más de 20 años. Hay razones para creer que la decisión para lanzar el *Challenger* estuvo contenida en una cultura burocrática enfocada al logro de metas prometidas y a complacer a políticos –una cultura con una “historia de promesas grandiosas, generación de déficits, desventajas políticas y en consensos de tolerancias técnicas”.¹⁸ En tiempos de crisis o bajo presión excesiva, los líderes están tentados a confiarse demasiado en la autoridad coercitiva, para que domine la toma de decisiones e imponga decisiones. En las palabras de un emprendedor exitoso, “Los autoritarios no pueden imponer compromisos, sólo órdenes.”¹⁹ Las órdenes pueden ser obedecidas, pero el líder que confía en ellas, se arriesga a confundir la obediencia del colaborador, con la aceptación real de las metas del líder o su visión.

20. Las culturas organizacionales como éstas, están ciertamente destinadas a terminar con la desvinculación o falta de compromiso del colaborador. Las decisiones que despersonalizan a los trabajadores y fallan en el respeto de su dignidad, ponen a la organización en riesgo. El daño a la confianza mutua, puede durar por mucho tiempo en el sitio de trabajo y afecta actitudes, compromisos, relaciones y por supuesto el desempeño organizacional.

21. Los obstáculos para la subsidiariedad no son todo el problema. Muchas empresas han adoptado enfoques de gestión que apoyan la subsidiariedad. El movimiento de gestión de *Total Quality Management* (TQM), sirve como uno de los ejemplos mencionados.²⁰ TQM retó la práctica administrativa prevaleciente de la calidad de “Inspecting in”, con la expectativa supuesta de que el conocimiento superior de productos y procesos lo tienen los expertos en gestión. La rigidez “burocrática” y las distinciones de los papeles a jugar, no eran el camino indicado para el mejoramiento continuo de calidad o de éxito en la producción. TQM sistematizó métodos para estructurar los talentos de conocimiento de los trabajadores para hacer mejoras continuas de calidad. “Hice esto, haciendo al lado el temor –y creando condiciones para utilizar todos los talentos y contribuciones de los colaboradores”.

22. Las ventajas de la subsidiariedad se han ido haciendo crecientemente evidentes con el surgimiento del Internet durante las pasadas décadas. En la era digital es prácticamente imposible para cualquier grupo de trabajadores del conocimiento, declarar un monopolio en información o en métodos. Cantidades abundantes de información se mueven demasiado libre y rápidamente

para poder ser gestionadas mediante centralización o formalización. Para muchas organizaciones, la estrategia corporativa se ha hecho flexible, modificable y sujeta a continuos ajustes. En una economía, donde la distribución del conocimiento es incrementalmente amplia, los colaboradores a lo largo de la organización poseen elementos críticos de este conocimiento. Si estos individuos son desafectados, la compañía se hace incapaz de responder acertadamente al ambiente de rápido cambio.²¹ Muchas compañías, hoy día, les dan a las unidades de negocio la libertad para engancharse en comunicaciones rápidas y trans-funcionales, sin ser interrumpidas por estorbos burocráticos. Las relaciones cercanas a segmentos de Mercado diferenciados, por ejemplo, permiten la rápida y fácil adaptación a los cambiantes gustos del cliente. Las unidades de mercado frecuentemente conducen la prueba de productos o servicios de asociación conjunta con el cliente, rindiendo ideas que pueden mejorar y refinar nuevos ofrecimientos antes de que salgan al mercado. La responsabilidad de la innovación, la calidad, la reacción del mercado y el desempeño financiero está situado en las unidades. Estos nuevos enfoques están hechos sobre las ideas de información y autoridad distribuidas, en conceptos cercanos al espíritu de la subsidiariedad.²²

23. Intel ofrece un ejemplo fresco del impacto de conocimiento difundido sobre estrategia corporativa en una industria de rápidos eventos. Un artículo de la Harvard Business Review describió la afirmación de su antiguo CEO Andy Grove, en cuanto a que

*Por mucho tiempo, ni él, ni ningún otro de los ejecutivos de Intel estuvieron dispuestos ni fueron capaces de ver cómo, el ambiente competitivo había socavado la estrategia de la compañía, haciéndola dejar de ser un jugador mayor, tanto en los “chips” de memoria, como en los microprocesadores. Sin embargo, dos buenos años antes de que despertara el equipo de gestión a esta realidad, varios líderes de proyecto, gestores de “marketing” y supervisores de planta estaban ocupados reenfocando la estrategia de Intel mediante el cambio de recursos de memorias a microprocesadores. La gerencia, como confesó Grove, pueden haber sido “engañados por nuestra retórica estratégica, sin embargo los que estaban en las líneas del frente podían ver que teníamos que retirarnos de los “Chips” de memoria... La gente formula la estrategia con la punta de los dedos. Nuestra más significativa decisión estratégica no fue realizada como reacción a alguna visión corporativa clara, sino por las decisiones de “marketing” y de inversión tomadas por el personal de primera línea, quienes bien sabían lo que ocurría”.*²³

24. Para capitalizar este suceso, las organizaciones son sabias para impulsar iniciativas –para desarrollar colaboradores comprometidos. Cuando la iniciativa se incorpora al trabajo de diseño –especialmente al trabajo del día a día– se les da voz a los colaboradores. Esta voz es la base fundamental para la innovación, la creatividad y el sentido de responsabilidad o propiedad compartidas. Para ganar las ventajas de impulsar esta voz, se requiere que los líderes animen la colaboración, descentralización y responsabilidad. La iniciativa de los colaboradores, si se nutre ampliamente, puede poner al servicio de la organización entera una poderosa inteligencia colectiva, una inteligencia mayor que cualquier sistema de administración central pueda realizar.²⁴

25. Impulsar iniciativas, por supuesto puede revelar tensiones y desacuerdos. Las conversaciones difíciles son inevitables. El camino hacia adelante puede no estar tan claro o

puede no ser universalmente reconocido, sin embargo, si se gestiona bien, las discusiones espontáneas y aún las difíciles, en las que se permite que salga a la superficie información no deseada, puede mejorar el proceso de decisión. Con muchas voces, el conocimiento toma precedencia sobre el poder, el privilegio o la lealtad de grupo. Las decisiones tomadas por procesos participativos son generalmente *mejores decisiones*, porque se basan en más información y menos sesgos o prejuicios, y porque el proceso incluyente genera “per se” aceptación. Aunque de hecho toma tiempo y recursos, la participación de los colaboradores ayuda a la organización a evitar el costo de fallar en identificar elementos clave, así como el costo asociado con la resistencia. Los líderes que se toman el tiempo para mirar y ver la dinámica en los negocios contemporáneos, reconocerán, tanto las oportunidades, como los obstáculos para intentar una cultura de subsidiariedad.

26. Domènec Melé, académico en management, describe cómo Fremap, una compañía española de seguros, sin fines de lucro, evolucionó de su estructura de una burocracia con sobre-rigidez, a una más flexible, en la que el diseño del trabajo pudiera integrar la dimensión humana (esto es, crear trabajo con significado, “con sentido”). Bajo la anterior estructura de administración, Melé notó, que el trabajo de escritorio mueve papeles a lo largo de ocho colaboradores, quienes a su vez tocaron sólo partes individuales de una reclamación. Se puso, entonces la subsidiariedad en acción, en general, una persona pudo gestionar toda una reclamación. Los colaboradores se motivaron, la calidad mejoró, los clientes se satisficieron y Fremap floreció.²⁵

27. Hay claramente un caso de empresa para la subsidiariedad, pero ver esto, como la razón principal o única para su práctica, es subestimar su importancia moral. La subsidiariedad va más allá de los argumentos basados en el desempeño económico y de la excelencia organizacional. Una adopción auténtica del principio de subsidiariedad en el lugar de trabajo requiere de la comprensión correcta de la persona humana.²⁶ A nuestro ver, un compromiso verdadero con la subsidiariedad descansa en la perspectiva de la administración que vea a la persona como lo central en lo que se refiere a la empresa. Para desarrollar esa perspectiva, los líderes pueden requerir formación, más allá de la adquirida en la graduación académica y del entrenamiento y la capacitación de los líderes, que comienza con un entendimiento de las raíces espirituales y morales de la subsidiariedad. (Ver Cap. 2)

Conexiones históricas

28. Mientras que, al ver a la subsidiariedad en relación a situaciones comunes y actuales es esencial, entender el principio en un contexto histórico puede despertar en los líderes empresariales el reto y el llamado a humanizar los ambientes de trabajo. La idea de subsidiariedad ha estado a la vista en el pensamiento político de occidente durante siglos. En el siglo veinte, este principio puede ser encontrado en el lenguaje del tratado de Maastricht, en la formación de la Unión Europea en 1992 y en los múltiples reportes del Programa de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas y de la misma forma, en el “Charter” de Derechos Fundamentales de la Unión Europea en el año 2000. Esto es igualmente evidente en estructuras gubernamentales modernas. En el sistema federal establecido por la Constitución de EUA, se despliegan afinidades claras con la subsidiariedad, aunque el principio es aún más antiguo. Sus raíces pueden ser seguidas hasta la Antigua Roma: “En el vocabulario latino, la palabra

subsidium significó inicialmente algo en reserva, y más específicamente tropas de reserva, tropas usadas sólo en caso de necesidad. La expresión “*subsidium ferre*”, significa estar detrás y preparado a ayudar a los que se encuentran en dificultades en el frente.²⁷

29. El significado central de subsidiariedad es por lo tanto “asistir”, “auxiliar” o reforzar, estar detrás o debajo. Una autoridad superior o cuerpo social puede asistir a un cuerpo más bajo (o subsidiario) en dos maneras. La primera es más pasiva: la alta autoridad no absorbe o suplanta la iniciativa de un cuerpo inferior en asuntos donde este último debería ejercer libertad e iniciativa. La segunda manera es proactiva: la autoridad superior ayuda al cuerpo menor, donde este último no es capaz de alcanzar una tarea esencial por sí solo. La subsidiariedad llama, por lo tanto, a que una mayor autoridad provea ayuda de una manera que no impulse la dependencia, sino la “libertad y participación, mediante la toma de responsabilidad”.²⁸

30. La subsidiariedad emergió explícitamente como un principio formal dentro de la Enseñanza Social Católica, durante los años 1930, cuando los regímenes totalitarios subieron al poder en Occidente. El comunismo, el fascismo y el nazismo, todos lucharon por absorber dentro del estado las responsabilidades de las familias, de las escuelas, las iglesias y de grupos voluntarios. A falta de cuerpos intermedios vibrantes, la vida en las sociedades regulada por estos regímenes estuvo dominada por la relación del individuo con la nación estado. El Papa Pío XI promulgó la encíclica *Quadragesimo Anno* en 1931, en gran medida para protestar ante estos hechos. Él describió ahí la subsidiariedad como un “principio de filosofía social”

31. El principio de subsidiariedad, enfatizó El Papa, protege las asociaciones intermedias (la familia, la empresa, la religión, la educación y al voluntariado) de la injustificable pérdida de autoridad y libertad que resulta cuando el poder se concentra excesivamente en el estado.²⁹ La subsidiariedad dirige entidades sociales superiores, como el estado, para que apoyen, antes de que sean usurpadas las actividades y responsabilidades de las más básicas instituciones y asociaciones sociales.

32. A pesar de que en su inicio fue usado con referencia al gobierno, el principio de subsidiariedad se aplica virtualmente a cualquier institución, incluyendo a la empresa.³⁰ Los tempranos esfuerzos de desarrollar un pensamiento sobre la subsidiariedad dentro de la Enseñanza de la Iglesia se realizaron cuando las corporaciones industriales se encontraban experimentando un crecimiento extraordinario en amplitud y en poder. Los administradores ejercían un control significativo respecto a los trabajadores como consecuencia de varios factores: la baja de habilidades del trabajo, como resultado de la división del trabajo, un poder aumentado entre los dueños del capital y la pasividad del gobierno en asuntos económicos. Las burocracias corporativas centralizadas diseñaron sistemas de producción y de trabajos para servir a la eficiencia sobre cualquier otra cosa.

33. Dentro de estos sistemas, el tema de los buenos trabajadores, aunque en general no ignorados, constituyó una consideración secundaria. Muchos trabajadores, absorbidos en trabajos agotadores y en ocasiones peligrosos, durante doce o más horas al día, experimentaron el empleo industrial como una gran carga –un afán inalienable que dañaba su salud, su limitada interacción social y los separó de la familia, de la naturaleza y del valor de su trabajo.

34. En la *Riqueza de las Naciones*, Adam Smith notó que la procuración de la división del trabajo podría impedir el desarrollo intelectual, social y físico de los trabajadores. Con su trabajo reducido a unas “pocas operaciones sencillas”, Smith advirtió que los trabajadores perderían su hábito de aplicar su mente y su entendimiento: se harían “incapaces de una conversación racional” y “de concebir cualquier sentimiento generoso, noble o tierno, y consecuentemente de hacer cualquier juicio justo que se refiera a muchos de los deberes ordinarios de la vida privada”.³¹

35. Apenas unos sesenta años más tarde, el filósofo político francés Alexis de Tocqueville se hizo eco de las preocupaciones de Smith. Observando las operaciones industriales en los Estados Unidos, en la época temprana de la década de los 1830, Tocqueville notó cómo la producción de bienes era subdividida en sub-tareas especializadas. Comentó sobre las implicaciones de este enfoque para el trabajador:

*Cuando un trabajador es constante y exclusivamente confinado a hacer un objeto, termina por hacer su trabajo con singular destreza, aunque al mismo tiempo pierde su facultad general de aplicar su mente al modo en que está trabajando. Cada día se hace más adiestrado y menos industrial, y nadie puede decir que en su caso el hombre sea degradado en tanto el trabajador mejore. [...] Mientras que el principio de la división del trabajo es cada vez más aplicada de forma integral, el trabajador se hace más débil, más limitado y más dependiente. La obra se mejora, pero el trabajador retrocede.*³²

36. Más tarde, en el siglo diecinueve, Karl Marx delató la alienación que vio emerger en el lugar de trabajo industrial de su tiempo. De esta forma, mientras los dueños controlaban el diseño y la producción de bienes, y los dueños recibían la mayor parte del valor monetario generado en la venta de esos bienes, Marx vio a los trabajadores estar profundamente alienados de los frutos de su trabajo, los productos que ellos mismos ayudaron a crear. Los trabajos de desempeño compuestos de interminables movimientos recurrentes, el proceso de trabajo deshumanizaba a los miembros de la fuerza de trabajo: se reducían a meros “engranes en la máquina.” Marx denunció que el deseo del propietario de ingresos siempre mayores, presionaría a los sueldos hacia abajo a niveles de subsistencia y atraparía a los trabajadores en una brutal existencia al modo de “de la mano a la boca.”

37. Un movimiento significativo a principios del siglo veinte fue el avance de la eficiencia operacional a costa de la subsidiariedad en la organización –la administración científica de Frederick Winslow Taylor.³³ Los estudios de Taylor sobre la producción y la industria del hierro eran motivados en parte por el deseo de entender mejor los procesos de producción frecuentemente peligrosos. Para realizar esto, Taylor incluyó técnicas empíricas. Su desapasionada observación, su seguimiento de registros (*record keeping*) y las comparaciones, sirvieron de mucho para mejorar la eficiencia operacional y la seguridad en el trabajo. Finalmente, su investigación dio luz a la disciplina del análisis de tiempos y movimientos, que transformaron radicalmente las operaciones industriales. En una era en la que los días de trabajo, la contabilidad, el entrenamiento, las herramientas, los métodos de trabajo, y la calidad no estaban estandarizados, los líderes empresariales celebraron la convicción de Taylor, de que hay “la manera ideal”, (*one best way*) para administrar en cualquier situación dada.

38. Mientras la mejoría en la productividad y en los beneficios fue el objetivo primario de Taylor, también intentó utilizar la administración científica para la mejoría del bienestar de los trabajadores. Sin embargo, su contexto de desarrollo (*background*) ingenieril lo llevó a considerar los procesos industriales como analógicos a los sistemas mecánicos. Consecuentemente veía a los trabajadores primordialmente como componentes dentro de un sistema de producción de mayor dimensión. En su mundo ideal de la industria, los administradores dictarían los términos del trabajo a los colaboradores: “Los administradores asumen... la carga de juntar todo el conocimiento tradicional, que en el pasado se ha poseído por los trabajadores y luego clasificar, tabular y reducir este conocimiento en reglas, leyes y fórmulas”.³⁴

39. Taylor fue laureado, e igualmente condenado, por su investigación. Los fundadores del programa de MBA (Master en Administración de Empresas) en la Universidad de Harvard, estuvieron tan impresionados e influenciados por este pensamiento, que invitaron a Taylor para que enseñara anualmente en su escuela. El congreso de los EEUU, por otro lado, lo investigó, debido a acusaciones, de que estaba “deshumanizando” el trabajo. J. Stalin usó los principios de Taylor para justificar el desastroso sistema económico de la URSS; y las adaptaciones de los métodos de Taylor y los métodos de producción de H. Ford eran evidentes, en el pensamiento y las iniciativas de Hitler y Mussolini. En el filme de la época de la depresión, *Tiempos modernos* (1933), la “Pequeña Trampa” de Charlie Chaplin, luchaba por subsistir en un contexto industrial frío y cruel evidente en los símbolos y los productos de la administración científica. A la luz de la tendencia hacia el control administrativo detallado, muchos expresaron sus preocupaciones acerca de la despersonalización creciente del trabajo.³⁵

40. Durante el mismo período, algunas voces de la Tradición Social Cristiana expresaron su preocupación sobre esta despersonalización. Pío XI enfatizó las contradicciones morales de una industrialización que reducía en todas partes el trabajo humano “*a un instrumento de extraña perversión: pues la materia muerta deja a la fábrica ennoblecida y transformada, mientras el hombre es corrompido y degradado.*”³⁶ En vez de conformar la organización a la persona, las empresas tendían a conformarse a las demandas del capital y a una estructura completamente tecnocrática. Un proceso de producción que quita la toma de decisiones del dominio del trabajador y reduce el trabajo a una “serie de movimientos idénticos... amenaza con quitar del trabajo cualquier traza de humanidad, haciendo de él una actividad meramente mecánica.”³⁷

41. Las advertencias lanzadas por Adam Smith, Alexis de Tocqueville y por Karl Marx acerca del trabajo repetitivo, “aniquilador de la mente” (*mind-deadening*), y enajenante, merece una atención gerencial seria. Algunos alegarían que en cada época, el trabajo sencillo de la agricultura o el trabajo de ensamblaje en línea, es inherentemente despersonificante –y hasta deshumanizante– y a pesar de ello, sigue siendo necesario.³⁸ En tales contextos, utilizando con respeto los dones de los trabajadores, se puede requerir que se tomen formas innovadoras, tales como: a) La limitación de los tiempos o intervalos esperados por los trabajadores y mientras tanto se asegure que la compensación salarial sea justa; b) Comprometer a los trabajadores mismos a que mejoren el proceso de trabajo u otras condiciones de trabajo; c) Automatizando el trabajo en cuestión, mientras se entrena a los trabajadores a que hagan contribuciones de alto nivel; d) Cuidar en hacer crecientes exigencias en la productividad del trabajador en relación a

las vidas privadas de los colaboradores. La dignidad humana se afecta, no sólo por las consideraciones de la calidad en la vida de trabajo, sino también por la intromisión en la cantidad de tiempo disponible fuera del trabajo, en función a una vida balanceada.

42. Cuando se ha entendido y aplicado a la organización adecuadamente, el principio de subsidiariedad sirve como guía para evitar estas injusticias dentro de la corporación. Ahora, volteamos nuestra atención a entender este principio como criterio de juicio.

Capítulo 2

JUZGAR: Las raíces morales y espirituales de la subsidiariedad

43. Todos los gestores de empresa tienen visiones del trabajo cargadas de valor. Este concepto sencillo, pero importante se vuelve claro al examinar, tanto la situación actual, como la historia de la empresa, y la vida organizacional. Simplemente, no hay ninguna postura libre de valores acerca del propósito y el significado del trabajo, aunque los líderes no los articulen en sus valores, se revelan en las decisiones diarias y en las elecciones estratégicas con implicaciones significativas para los otros. Además de esto, las presiones financieras y las tendencias individualistas pueden causar que los líderes, sin conocimiento de ello, desplacen la justicia por la rapidez, la sabiduría por el poder, y el bien común por el interés personal u organizacional.³⁹ Cuando los dirigentes de empresa no toman como suyas las raíces profundas, morales y espirituales que subyacen en la subsidiariedad, se arriesgan a reducir la subsidiariedad, y otros principios iguales, a meras técnicas administrativas, que resultan en intercambios entre líderes y colaboradores, de naturaleza enteramente instrumentales, y hasta deshumanizantes. En este capítulo confrontamos la prevaleciente tentación de la empresa, del instrumentalismo, y exploramos las raíces profundas de la subsidiariedad, que se encuentran dentro de la lógica del “don”, igual que el principio complementario de la solidaridad.

El Reto del Instrumentalismo

44. Como una guía de juicio acerca de lo que constituye un buen trabajo, el principio de subsidiariedad tiene dos importantes metas: una es moral; la otra, como se discutió en el capítulo anterior, es económica. La meta moral es la de construir una organización en la que se impulse la iniciativa y los talentos y habilidades sean ejercidos y desarrollados, las relaciones sean fuertes y la confianza sea profunda. La meta económica es hacer a la organización competitiva en el mercado, proveyendo productos excelentes y utilizables y servicios que generen suficientes ganancias para que sostengan la empresa. Ambos se requieren; el “deben” del principio moral y el “pueden” de la competencia económica.

45. En su máxima expresión, la subsidiariedad impulsa una cultura de “co-emprendedor”, que ayuda a la organización a responder al Mercado, a operar con efectividad y, en general, a convertirse en un buen lugar para trabajar.⁴⁰ La subsidiariedad, cuando se entiende y aplica correctamente, mejora a la organización, tanto moralmente (al crear relaciones de confianza) y económicamente (al mejorar la eficiencia y la efectividad). Cuando los dirigentes tocan la creatividad de los colaboradores, su iniciativa e innovación para crear “bienes que sean realmente buenos y servicios que realmente sirvan”⁴¹, se desarrollan relaciones más profundas con sus colaboradores. En la mayoría de los casos, la subsidiariedad desempeña mejor efectividad, porque rinde mejores bienes, servicios y métodos y mayor eficiencia, y márgenes más sanos, porque la gente se encuentra operando a su máximo potencial.

46. Como se ha sugerido en la sección anterior, la subsidiariedad puede ser practicada meramente en el sentido de su potencial para mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Esto es atractivo, porque sugiere que la lógica económica de la empresa (rentabilidad) se atiende mediante la lógica moral de la consciencia corporativa o la responsabilidad de la empresa. Esto es, sin embargo, subversivo, porque trata a las expectativas morales como si no tuvieran una validez independiente para quienes toman las decisiones de la empresa. La limitante de esta línea de racionalidad instrumental está bien capturada por Lynn Paine de la Harvard Business School, cuando escribe:

*La ética ha ganado legitimidad ante los ejecutivos corporativos, principalmente cuando ésta prueba su valor económico, sin embargo, apoyándonos en la confiable declaración, de que la “ética paga”, es una cuestión insistente. “¿Qué sería, si no fuera así?” Supongamos que una compañía pudiera ganar ingresos supra-normales durante un período razonable de tiempo, con métodos tales como, usar proveedores que se basan en trabajo de menores, difundiendo rumores falsos sobre sus competidores, manteniendo oculto el peligro de los productos a sus consumidores, incumpliendo los contratos, contaminando las fuentes de agua, o destruyendo el tejido social. ¿Se debería, así, restringir la ética, haciéndola a un lado, y entonces, recomendar estos métodos?*⁴²

El punto aquí está en que, si limitamos la consciencia, (la responsabilidad moral) para encajar con la lógica económica del individuo, o con la de los intereses de la corporación, debilitamos nuestra habilidad de cuestionar la lógica del mercado, excepto quizá, en términos del horizonte de tiempo involucrado (p. ej. “corto plazo vs. largo plazo”). Aún más importante, una lógica instrumental de por sí despersonaliza la relación entre los dirigentes y los colaboradores. Sin el apuntalamiento social, moral y espiritual, la subsidiariedad pierde su fuerza para humanizar las organizaciones. Se convierte solamente en una forma más de instrumentalizar a los colaboradores, quienes rara vez dejan pasar por alto este punto. Por ejemplo, el progreso del movimiento TQM ha sido obstaculizado por ejecutivos, que han utilizado sus técnicas, sólo como otra forma de “reducir de tamaño” las organizaciones mediante el despido de trabajadores. Parafraseando a T.S. Elliot, esto es, “hacer las cosas buenas por las razones incorrectas,” lo cual es “la más grande traición.”⁴³ Para actuar correctamente, los dirigentes deben, primero ver bien, y luego, juzgar bien. Para juzgar bien deben aspirar al bien, sólo así ganarán la confianza de los colaboradores.⁴⁴ Para juzgar la eficacia de la subsidiariedad, se le debe ver en su totalidad – raíces y demás. Los dirigentes que son verdaderamente atraídos por la subsidiariedad ven las implicaciones de reconocer los dones de las personas individuales. Crear las condiciones, dentro de la organización, para permitir que estos dones se desarrollen y florezcan, que es lo que honra la dignidad humana.

47. Un sistema de raíces espirituales y morales, ayuda a los dirigentes de empresa a evitar el problema del instrumentalismo recién descrito. Sin esa fundamentación, existe el riesgo de perder el rumbo en tiempos difíciles.⁴⁵ No es fácil lograr un acuerdo común en principios y en sus raíces, sin embargo, el desacuerdo, no es algo a lo que se le deba temer y no hay razón para detenerse a buscar un consenso. Entender las bases para nuestras creencias, acerca de cómo se deberían comportar los humanos, el uno con el otro, es un paso esencial para validar y

afirmarlos. Aquello que es verdad para otros principios es también cierto para la subsidiariedad. Así que nos preguntamos: ¿De dónde viene esta idea?

La Lógica del Don

48. El Don de las Personas. El marco más básico subyacente a la subsidiariedad, es la *lógica del don*.⁴⁶ Ésta fluye de la idea fundamental de que los humanos tienen dones –talentos, habilidades, y habilidades especiales– que pueden ser compartidas para el bien de todos.⁴⁷ Una de las implicaciones más profundas de la lógica del don es que sólo podemos descubrirnos a nosotros mismos de forma plena, si compartimos nuestros dones con otros. Hacemos de nosotros mismos un don de nuestro ser.⁴⁸ A consecuencia de esto, tenemos que estos dones no deberían ser hechos mercancía ni ser explotados y no deben tampoco ser desperdiciados, ni dados por entendido. La subsidiariedad, con esta lógica, no busca llevar a que la gente destaque, sino a que sea liberada para desarrollar sus talentos, sus habilidades y sus conocimientos, además de compartir estos dones con otros para alcanzar un bien mayor.⁴⁹ No crecemos como personas, declarando nuestra autonomía o persiguiendo el interés personal; una vida de autorreferencialidad sólo nos hace más solitarios. Crecemos, más bien, mediante las relaciones, por medio de vínculos de comunión, cuando nuestros dones se mueven a través de nosotros mismos al servicio de los demás.⁵⁰ La responsabilidad del dirigente de empresa es, entonces, reconocer estos dones –su especie y su multiplicidad. Crear una cultura organizacional para desarrollar y cultivar estos dones, es un reto significativo. Entre el ver y el actuar, está el juzgar, el juicio prudencial o la sabiduría práctica, que es quizá la virtud central para todo dirigente. La sabiduría práctica toma su fructificación del bien: esto es, que entiende lo que es el bien, y busca el bien, no sólo para quien juzga, sino para los demás también. En la empresa, esa sabiduría resulta del reconocimiento de que, todos los miembros de la organización –ejecutivos, asistentes administrativos, personal de aseo, ingenieros y todos los trabajadores– tienen dones y una dignidad humana inherente. Consecuentemente, nunca deberían ser tratados como simples recursos o como instrumentos de producción, sino como personas, para las cuales, (y mediante las cuales) se deberá buscar el bien.

49. El donador de dones. Mientras que el sistema base se enfoca en la naturaleza dotada de dones de la persona, surge la pregunta obvia de orden espiritual y religiosa: *¿De dónde vienen los dones?* Esta pregunta se encuentra situada incómodamente en la actual cultura secular de Occidente. Cada vez más, las cuestiones religiosas y espirituales se consideran como marginales, sin capacidad de brindar ayuda, y hasta peligrosas, dentro del ámbito público. Esta tendencia es lamentable. En las palabras de Vaclav Havel, los ideales de la sociedad humana (que incluyen subsidiariedad, los derechos humanos y la dignidad humana), “no tendrán ningún significado, si [estos imperativos no] se derivan del respeto por el milagro de Ser, el milagro del universo, el milagro de la naturaleza, el milagro de nuestra existencia.”⁵¹ Havel claramente apunta a la necesidad de un sistema base para fijar nuestros ideales. Las instituciones culturales, como la familia, la religión y la educación, requieren ser parte de la discusión, debido a que es su lógica moral y espiritual la que forma a los dirigentes de empresa.

50. Al enfatizar el sistema base de la subsidiariedad, no queremos recortar su base en la razón humana. Nuestro punto es más amplio. Esto es, cuando se encuentra separada de una mayor

realidad trascendente, la razón se reduce finalmente a sus características instrumentales. Cuando la fe y la trascendencia están separadas de la razón, se mueven hacia la superstición y el fundamentalismo, socavando un sendero espiritual sano. Por el otro lado, cuando se separa la razón de la fe y la trascendencia, esta lleva a la dictadura de la eficiencia, hacia el dominio del instrumentalismo y al final, a una falta de comunidad.⁵² Esto es especialmente cierto en la empresa: en la lógica del mercado, que define el valor exclusivamente en términos de beneficio o utilidad, de productividad, adquisiciones; y la ganancia está siempre en tendencia ascendente. La subsidiariedad se entiende mejor, por lo tanto, como racional y como conectada a una verdad trascendente. A continuación, describimos un sistema de orígenes monoteísta que da vida a la subsidiariedad.

51. La responsabilidad de crear las condiciones en las que los dones de los colaboradores puedan ser ejercitados, está anclada en el acto creativo de Dios. Esto está revelado en el primer capítulo del Génesis: Toda la gente posee dignidad porque son *imago Dei* –hecha a la imagen y semejanza de Dios. La tradición enseña que a pesar de que no somos Dios, su creación se refleja en nuestras capacidades. La cristiandad, en particular, tiene como verdad, que precisamente porque estamos hechos a imagen de Dios, nuestro trabajo debería de participar en “la acción misma del Creador del universo.”⁵³ En otras palabras, la Creación de Dios no es un evento de una sola vez, sino una actividad que se desenvuelve, y en la que todos estamos llamados a participar, a responder al mandato de Dios, a ejercer dominio. El dominio no es una licencia para la explotación. Requiere, más bien de la aplicación responsable de los dones que nos han sido dados, los talentos y capacidades para hacer este mundo un mejor lugar. A la luz de todo esto, el trabajo es fundamentalmente, una participación en el proceso permanente de la Creación.

52. Por lo tanto, en el análisis final, la Creación en sí, es nuestro modelo de subsidiariedad. Es una verdad revelada sobre la Creación, que “Dios no ha querido reservar para sí mismo, todo el ejercicio del poder.”⁵⁴ En lugar de ello, Dios le ha confiado ciertos dones y papeles a cada creatura. Para las personas humanas, estos dones son fundamentales para entender su misión y su vocación. Los dones nos dotan con la capacidad de actuar sólo por nosotros mismos. Nuestros dones deben de pasar *a través de nosotros hacia los demás*.⁵⁵ Ejercitar nuestra capacidad para la donación de si –esto es, compartir nuestros talentos, habilidades y capacidades– es uno de las formas fundamentales en la que cada persona humana manifiesta la *imago Dei*.

53. Al confiarnos ciertas capacidades o dones, Dios nos ha dado la libertad y la inteligencia. Florecemos como seres humanos cuando hacemos el mejor uso de nuestra libertad e inteligencia. Esta verdad es la base para el criterio de que la dignidad humana disminuye, cuando la libertad y la inteligencia se limitan o se suprimen innecesariamente, en organizaciones empresariales, o en cualquier otro lugar. Cuando toman la subsidiariedad, los dirigentes se reconocen que hay riesgos asociados al invitar a gente a usar esos dones y su propio juicio. Al aceptar el riesgo inherente al confiar en otros, los dirigentes afirman que la libertad y la inteligencia de los colaboradores no deberían ser nunca suprimidas ni descuidadas.

54. No deberíamos, sin embargo, confundir libertad con licencia para hacer lo que se quiera. Este camino puede conducir al caos. Como D.H Lawrence, sabiamente observa, una vez que puedes hacer lo que quieras, “no hay nada que te importe hacer.”⁵⁶ La libertad no es la voluntad arbitraria de la preferencia personal. La libertad verdadera e inteligente está basada en lo que se

necesita hacer, en lo que hemos sido *creados para hacer* –no simplemente lo que *queremos hacer*. La libertad que actúa sin verdad, desordena el juicio: una falsificación, que no conduce a la liberación, sino a la esclavitud, a la fragmentación social y finalmente a la injusticia.⁵⁷

El Principio de Solidaridad

55. A pesar de la importancia y la calidad dinámica de la subsidiariedad, ni éste, ni ningún otro principio puede articular plenamente un buen liderazgo de la empresa. Esto es, por lo que en la Tradición Social Católica, la subsidiariedad generalmente se complementa con otro principio, la *solidaridad*, o unidad para el bien común. La solidaridad ayuda a cumplir con la subsidiariedad y prevenir distorsiones potenciales.⁵⁸ Donde la lógica del don da raíces a la subsidiariedad, el principio de solidaridad complementa a la subsidiariedad proveyendo una visión más completa de un buen trabajo.

56. Encontramos que cada principio o idea, para ser asimilada, requiere de un complemento, sin el cual, se disolvería. Como mencionamos anteriormente, la libertad y la verdad son interdependientes: Sin la verdad, la libertad se convierte en licencia, sin libertad, la verdad se degenera a autoritarismo. Derechos y deberes están también inextricablemente vinculados: sin deberes que nos vinculen en una comunidad, los derechos generan un individualismo egoísta; sin derechos que afirmen la dignidad humana, los deberes se convierten en obediencia ciega y en rigidez de seguir reglas.

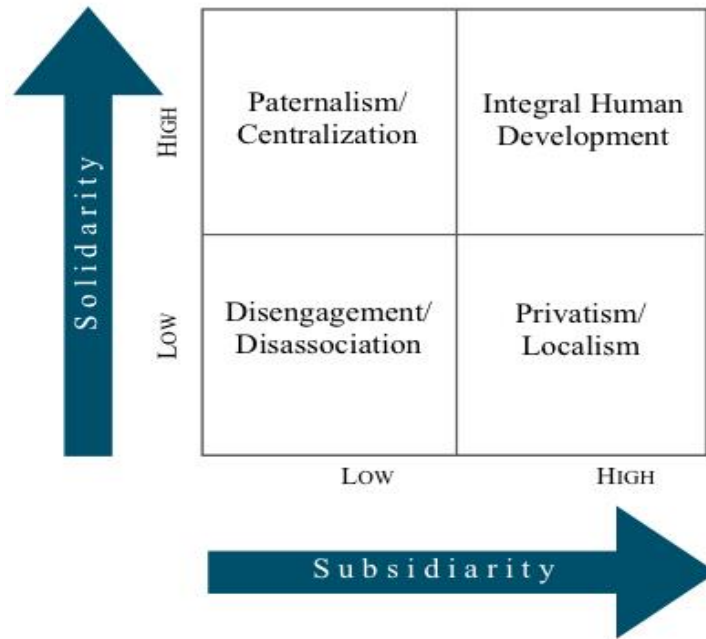
57. Similarmente, la subsidiariedad, y la solidaridad pueden ser distorsionadas. Benedicto XVI captó esta dificultad señalando que cuando la subsidiariedad pierde de vista la solidaridad, se “da lugar al particularismo social.”⁵⁹ Cuando los dirigentes crean un lugar de trabajo, donde la diversidad de talentos si ejercitan (subsidiariedad), pero cerrada a la solidaridad, se está arriesgando a impulsar actitudes que son crecientemente auto-referenciales, y a colaboradores, que estén aislados del mercado y de la gran comunidad. La consecuencia no intencionada pueden ser una cultura de derechos. En tal cultura, los colaboradores se enfocan más en sus propios derechos y menos en sus deberes y responsabilidades al todo. Una mayor cantidad de tiempo se puede dedicar a deberes y problemas internos dentro de la organización, tales como las condiciones de trabajo, autonomía, pago, beneficios y reglas de trabajo. Una mentalidad de esa índole tan simple, puede convertirse en fijación; puede conducir una organización a que pase por alto la importancia de contratar por misión y la formación de una identidad compartida.

58. Se puede pensar de la solidaridad como una brújula que orienta a la subsidiariedad (el cultivo de los talentos individuales y las responsabilidades) hacia el bien común, previniendo un empoderamiento indisciplinado. La gente quiere estar conectada a algo mayor que ellos mismos. “Necesitan un sentido de autoridad moral, derivada, no de una enfoque a la eficiencia de medios, sino de la importancia de los fines que produce.”⁶⁰

59. Por el contrario, cuando la solidaridad pierde de vista a la subsidiariedad, “acabaría en el asistencialismo que humilla al necesitado.”⁶¹ Las organizaciones que construyen solidaridad sin subsidiariedad, se arriesgan a crear culturas marcadas por la conformidad y la centralización excesiva. Esto puede expresarse mediante la fijación en el inversionista o en el cliente. El cliente,

por ejemplo, puede volverse el rey, y los colaboradores y líderes sus sirvientes, exhaustos y sofocados en su propia trampa. La subsidiariedad equilibrada con la solidaridad, nos previene de una regresión gradual a una uniformidad y conformidad.

La Interacción de la Solidaridad y la Subsidiariedad en el Trabajo



60. Cuando la Subsidiariedad y la solidaridad trabajan juntas, se complementan y se enriquecen mutuamente.⁶² La solidaridad señala *la dimensión social de la persona*, mientras que la subsidiariedad señala *la dimensión personal de las sociedades*. La solidaridad nos llama a tomar el bien común y la dignidad humana colectivamente, como un bien de todo; mientras que la subsidiariedad nos llama a tomar el bien común y a la dignidad humana “distributivamente,” como el bien de cada uno... Mutuamente informados, la una por la otra, la subsidiariedad y la solidaridad crean sinergia capaces de apoyar un auténtico desarrollo humano integral. Mente, cuerpo y espíritu son continuamente reforzados mediante la interacción social y el trabajo con sentido o significado. De esta manera, la persona total, la organización, y la gran sociedad se nutren.

Capítulo 3

ACTUAR: Crear una Cultura de Subsidiariedad

61. Informados por los elementos de “Ver” y “Juzgar”, podemos ahora describir la agenda cultural para los líderes guiados por la subsidiariedad bajo tres títulos: 1) Orientar una cultura de una organización hacia la subsidiariedad; 2) Institucionalizar la subsidiariedad en las prácticas, políticas y estructuras de una compañía; 3) Y Sostener la subsidiariedad para el futuro de la organización.⁶³ Conviene mencionar que los aspectos de este principio, tomados de uno en uno, son términos familiares en la literatura sobre gestión y vida organizacional. El hecho de que debería haber un alineamiento entre la acción gerencial, las ciencias sociales y los pensadores teológicos bien puede apuntar a la verdad y a la naturaleza sustancial de las prácticas, actitudes, y conceptos compartidos que asociamos con la subsidiariedad. De cualquier forma, repetimos las confesiones de Sir Isaac Newton a este respecto: “Si he visto un poco más lejos, ello ha sido por subirme a los hombros de los Gigantes.”⁶⁴

Orientar: Tres Responsabilidades del Liderazgo

62. **Diseño del Trabajo centrado en la Persona.** Los líderes que desean orientar sus organizaciones hacia el principio de la subsidiariedad enfrentan tres importantes tareas orientadoras. La primera es diseñar trabajo para los colaboradores en una forma que corresponda a sus dones, habilidades y capacidades. Howard Rosenbrock, un ingeniero industrial, señaló que muy frecuentemente, los ingenieros diseñan el trabajo para la gente, que requiere sólo una fracción de sus talentos, destrezas y conocimientos. Si “consideraran a la gente como si fueran robots,” argumentó, tratarían de “proveerlos de trabajo menos trivial y más humano.”⁶⁵ La mayoría de los ingenieros, explicó, reorganizarían los procesos de producción para hacer uso completo de la potencialidad de un robot. hacerlo de otra manera sería considerado no solamente derrochador e ineficiente. Llegaría a ofender su sentido de diseño.

63. Si bien, el diseño de trabajo debe ser centrado en la persona, también debe ser efectivo. En *La Vocación del Líder Empresarial*, a los ejecutivos se les aconseja que “diseñen trabajo que sea bueno y efectivo, eficiente, vinculante, autónomo y colaborativo”. Esto permite a las compañías competir en el mercado y ayuda a la gente a florecer en su trabajo.⁶⁶ Los dirigentes de las organizaciones requieren definir los límites de la autonomía para las diferentes partes de la empresa. Esta es una responsabilidad clave del liderazgo, debido a que crea las condiciones correctas para que los colaboradores comprendan sus tareas, sus grados de libertad, y su interdependencia dentro de la organización como un todo. Las unidades y los departamentos de la empresa necesitan saber, cuáles son sus roles, qué tipo de resultados se espera que alcance, y de qué manera encajan dentro de la estrategia general.

64. Uno de los retos constantes que enfrentan las empresas, especialmente las más grandes, es que las subunidades, los departamentos y divisiones se ven a sí mismos como autónomos, perdiendo la vista del todo. Esto puede ser particularmente problemático cuando las presiones externas fuerzan a una adaptación a lo largo de toda la compañía. Un CEO de una corporación de 2 mil millones de dólares, quien está explícitamente tratando de operativizar la subsidiariedad, nos dijo que, cuando la crisis de 2008/2009 lo afectó, tuvo que hacer cambios en la empresa a una forma organizacional más de arriba hacia abajo (top-down), sin destruir la confianza y respeto compartidos que él y sus líderes habían construido con sus colaboradores. Mencionó que fue la confianza compartida, lo que permitió a la dirección tomar acción rápida para evitar la ruina financiera.⁶⁷

65. Desarrollo de Colaboradores. La segunda tarea orientadora de los líderes es desarrollar a la gente que lideran. Si bien es verdad, que cuando la gente trae sus habilidades y su conocimiento a una organización, esto suma a su “inteligencia colectiva,” esta inteligencia colectiva no ocurre sola, de por sí. Para hacer que la subsidiariedad funcione, Charles Handy argumenta: “Quienes tienen la responsabilidad, los repositorios de la subsidiariedad, si así se desea, deben ser educados al nivel de sus responsabilidades. No se puede dar responsabilidades, responsablemente, a los incompetentes. Por otro lado, esa gente quedará incompetente, a menos que tengan el incentivo de la responsabilidad. Debe ser un proceso de huevo y gallina, a pasos y por grados.”⁶⁸

66. La subsidiariedad presupone “que la gente es el recurso más valioso de la organización y que el trabajo de los gerentes es el de preparar y liberar a la gente para que actúe.”⁶⁹ Un beneficio esencial agregado de esta preparación es que ésta anima al compromiso de los colaboradores. Preparar a la gente para que actúe, ayuda a que se comprometan, impulsando el orgullo en su trabajo. Incorporado en una cultura organizacional, esta visión de la gente la anima a ponerse por encima del propio interés y trabajar por el bien mayor, dice la ejecutivo Alison Chung. Ella ve “una organización ideal” como la que “*extrae las mejores cualidades de todos los individuos dentro de la organización y tiene un efecto sinérgico para hacerlo todo, algo mucho más grande que las partes individuales*”⁷⁰

67. Los líderes “asisten” (subsidium) a su gente mediante educación, entrenamiento, apadrinamiento y consejo efectivos. En el contexto de la lógica del don, ésta sería la contribución especial de los buenos líderes. Ellos crean una buena organización cuando impulsan el desarrollo efectivo de los colaboradores, equipándolos con las herramientas, el “expertise” y la experiencia requerida para llevar a cabo sus tareas. Definir el trabajo de los colaboradores de una manera general, mientras se descuida ayudarlos de la mencionada manera, es una receta para el fracaso – tanto para el colaborador, como para la organización.

68. En *Reell Precision Manufacturing*, la compañía rediseñó su línea de ensamblaje de un estilo de gestión de control de órdenes directas, en la que la dirección tomaba todas las decisiones concernientes al área de ensamble, a un estilo de gestión consistente en enseña-equipa-confía, en el que a los colaboradores se les enseñaban procesos de inspección, equipados con instrumentos de calidad, y se les confiaba que hicieran las cosas bien en su propia línea de ensamble. Mediante una reestructuración del proceso de trabajo, de acuerdo al principio de subsidiariedad, los

colaboradores redujeron tiempos de preparación para nuevos productos, redujeron la necesidad para la inspección de calidad, aumentaron la calidad general, y requirieron menos supervisión. Al reducir estos costos, la compañía no sólo creó trabajo más humano, sino que también creó las condiciones para aumentar sus tasas de trabajo.

69. De una Delegación limitada a una Confianza total. La tercera tarea para orientar una cultura hacia la subsidiariedad, es *establecer relaciones fuertes con los colaboradores*, empezando por la delegación y moviéndose hasta la confianza. Pensamos en la delegación, en este contexto, no simplemente en términos de su valor instrumental, para conseguir que se realice más cantidad de trabajo, sino más bien, pasando la autoridad, de manera creciente hacia la confianza total. Esto incrementa las capacidades del individuo y las de la empresa en general. Cuando los líderes de empresa aceptan la responsabilidad de desarrollar a los colaboradores, la delegación se convierte en más que una herramienta para la eficiencia. Se convierte en unas mini aulas de clases tanto para los dirigentes, como para los colaboradores. Se prueba el desempeño con niveles mayores de riesgo y de confianza; desde llevar a cabo órdenes, hasta la elección independiente, donde los costos de falla son bajos, a la consulta y la retroalimentación (etapas tempranas) y finalmente hasta la resolución independiente de problemas (confianza total).

70. La delegación limitada puede ser interpretada, de forma que significa que el dirigente que da poder al subordinado, podría recuperarlo en cualquier momento, reservándose el derecho de aceptar o negar lo que logre el subordinado.⁷¹ Bajo la delegación limitada, los colaboradores, sin importar lo bien que se desempeñen, no asumen, ni el riesgo total, ni la total responsabilidad por sus acciones, porque el dirigente tiene la palabra final. En el caso de la confianza total (y solución independiente de problemas), es más probable que los colaboradores innoven y que intenten nuevos métodos, debido a que tienen la autoridad para hacerlo; y es así más probable, que se esfuercen por la excelencia al ser responsables de sus decisiones.

71. Cuando la delegación se usa con efectividad, reconoce las diferencias individuales en su disposición y en su habilidad. Se requiere de relaciones transparentes y de confianza, entre los dirigentes y aquellos a quienes ellos delegan. Cuando los colaboradores realizan la autoridad delegada, competente, libre y responsablemente, los vínculos de confianza entre colaboradores y dirigentes se refuerzan. Aún la delegación limitada puede tener beneficios en cualquier organización: al aumentar el orgullo del colaborador y el grado de propiedad en el trabajo, expandiendo su autoconsciencia y su conocimiento, permitiéndoles además, que demuestren sus habilidades, que señalan un liderazgo potencial.⁷²

72. La delegación es una herramienta indispensable para el logro de las metas deseadas, tanto económicas como culturales, de una organización –sin embargo es sólo una herramienta. La subsidiariedad, por otro lado, va más allá de la instrumentación. Es un principio moral que apunta a dos verdades, que son: que toda la gente tiene dones para ejercer y trabajo qué hacer, y de que en ningún caso debería residir en el líder toda la autoridad. En una cultura de subsidiariedad, el foco está en el ejercicio de los dones y en el crecimiento del colaborador, mediante la aceptación de la responsabilidad. El dirigente comprometido con la subsidiariedad, no declara tener todo el trabajo, y luego distribuirlo mediante delegación, con intención de ser más eficiente. Más bien, el líder reconoce que cierto trabajo pertenece a los colaboradores y les corresponde a ellos dirigirlo. Charles Handy explica que la subsidiariedad “implica que el poder

pertenece propiamente, en primer lugar, más abajo o más afuera. Se le puede quitar a alguien como último recurso. Los que están al centro son los que sirven (siervos), hablando de estas dos partes. La tarea de los del centro, y de cualquier líder, es la de ayudar al individuo o al grupo a estar a la altura de su responsabilidad, de capacitarlos para que merezcan su subsidiariedad.⁷³ Esto requiere la virtud de la confianza, una disposición a arriesgarse al error y al fracaso, y de la paciencia de enseñar. Al hacer esto bien, es muy probable que el líder sea capaz de identificar a la gente adecuada para las posiciones indicadas a la hora correcta.

73. Como principio moral, la subsidiariedad nos recuerda que la gente se desarrolla en la medida que ejerce su iniciativa, sus habilidades y su inteligencia. La tarea de cualquier dirigente es la de ayudar a la gente a que haga su trabajo responsablemente, para el bien de la empresa en su totalidad. Los líderes que realmente adoptan el principio de subsidiariedad consideran a sus colaboradores como colaboradores, como colegas, más que simplemente, subordinados. Aceptan como hábito virtuoso el riesgo de confiar en las decisiones del colaborador, cuando la experiencia ha dicho que esa confianza está respaldada. Al hacer eso, no abdican al juicio prudencial, ni la cambian por una aceptación ingenua de las capacidades del colaborador. Los líderes efectivos evitan la conjetura o perspicacia infundada en los colaboradores o ponerse en postura de juicio crítico frente a ellos. Ellos no niegan su responsabilidad culpando a otros por sus propios errores. La subsidiariedad no tolera ninguna evasión: dirigentes y colaboradores están siempre, y todos los días, juntos en ello –fracasos, éxitos y todo.

Institucionalizar: métodos para medir y reforzar la Subsidiariedad

74. Una clave para acoger el principio de subsidiariedad en la cultura de una organización es el de reforzarlo en virtualmente cada área de la vida organizacional –en contratar prácticas; en evaluación de colaboradores, entrenamiento y promoción; en ejercicios de construcción de liderazgo, en comunicaciones formales de todo tipo. Igual que con cualquier enfoque para mejorías constantes, el esfuerzo para institucionalizar la subsidiariedad requiere una evaluación basada en la evidencia y la reflexión, que sea seria y constante. Las siguientes prácticas pueden ayudar a reforzar la subsidiariedad.

- *Entrenar y desarrollar, presupuestos y políticas.* Los recursos dedicados al entrenamiento y al desarrollo del colaborador son un indicador del valor que una organización se adhiere a la subsidiariedad. La información útil aquí, no es tanto la cantidad gastada en un año dado, sino las tendencias, El análisis de razones o porcentajes y la colocación proporcionada de recursos entre los grupos clave.
- *Estructuras formales para mediar la participación.* Un indicador crítico de la subsidiariedad es el grado con el que una organización facilita la participación de los colaboradores en las decisiones. En los lugares de trabajo, donde la subsidiariedad es valorada, los colaboradores ejercen su iniciativa mediante la participación en todos los niveles. Los dirigentes de las organizaciones que dan la atención real a todas las sugerencias sobre el diseño del trabajo, impulsan culturas que dan valor a los dones de los colaboradores en todos los niveles. Las estructuras de las empresas pueden ser diseñadas para enrolar la participación de muchas maneras –con ajustes adecuados a la industria de la que es parte la

organización, y su enfoque de producción. Los procesos que animan la participación, incluyen sistemas de trabajo basado en equipos (team-based work systems); grupos de dirigencia compartidos que dan a los colaboradores la oportunidad de conformar los flujos de trabajo en los que participan; y los amontonamientos del principio y final de los turnos, que permiten que los colaboradores se comuniquen con sus compañeros, acerca del estado actual de las operaciones, los retos inmediatos que hay que tratar de resolver, y otros asuntos vitales.⁷⁴

- *Porcentaje de Promociones Internas.* La habilidad de una organización, para encontrar dentro de su fuerza de trabajo las capacidades de liderazgo que busca, puede indicar qué tan profundo se institucionaliza la subsidiariedad. El grado al cuál prepara a los colaboradores para su avance a roles superiores y el porcentaje de esas promociones, son indicadores clave.
- *Tasas de Rotación de Colaboradores en Relación al Autodesarrollo.* En cualquier organización hay una buena y una mala rotación de personal. Las entrevistas de salida de la empresa, pueden proveer información útil sobre las razones que tuvieron para salir de la empresa. Razones como la frustración en torno a la toma de decisiones o la falta de oportunidades de desarrollo de talento, por ejemplo, puede indicar un inadecuado cuidado de la subsidiariedad.
- *Encuestas sobre el Compromiso de los Colaboradores.* Encuestas anuales para medir la satisfacción de los colaboradores, pueden también evaluar la subsidiariedad, viendo el crecimiento personal y el compromiso del personal en el lugar de trabajo. Ese tipo de encuestas podría preguntar, si los colaboradores perciben que son respetados por sus superiores y/o creen que sus preocupaciones son tomadas en serio –por ejemplo, en la conformación del flujo de trabajo. De la misma manera, estas encuestas podrían preguntar a los colaboradores si tienen acceso a las herramientas y a la capacitación que necesitan para ejercer la responsabilidad de la toma de decisiones.
- *Comunicación regular sobre la Subsidiariedad.* La subsidiariedad puede ser más institucionalizada, destacando su importancia en comunicaciones organizacionales (informativos internos, websites u otros medios), proveyendo ejemplos de su presencia histórica en la organización, y ofreciendo ilustraciones de su práctica actual.
- *Empoderamiento y Liderazgo interactivo.* Por lo menos, dos habilidades clave de la gestión son necesarias para que la práctica de la subsidiariedad tenga éxito: empoderamiento y liderazgo interactivo. Ambas habilidades han sido identificadas como “Características distintivas de las mujeres en posiciones de la dirigencia, de acuerdo a Judy Rosener, es un hecho que sugiere una ventaja para los equipos de dirigencia, que incluyen, tanto mujeres, como hombres. Además de compartir el poder y la autoridad, la idea de empoderamiento apunta también hacia una auto-realización. El liderazgo interactivo encuentra sus raíces en la

gestión participativa, que enfatiza: “1) Aliento a los participantes en todos los aspectos del trabajo; 2) Amplia participación de información y de poder; 3) Esfuerzos para mejorar la autoestima de los colaboradores; y 4) energizar a los colaboradores para la tarea.”⁷⁵

- *Evaluación del Desempeño.* Mientras que el viejo adagio “Lo que no se mide no se administra” tiene sus limitaciones, sin embargo, tiene luces en que destaca un aspecto importante del liderazgo de empresa. Ninguna métrica o política revela, si la subsidiariedad se está viviendo en una organización. Dos áreas de evaluación revelan, sin embargo, la notoriedad de la subsidiariedad: la medición del desempeño individual y la valuación de toda la institución. A nivel individual, los dirigentes deberían solicitar una retroalimentación a 360 grados de los subordinados, como parte de su revisión de desempeño. Esta retroalimentación debería incluir también la evaluación de los colaboradores a los dirigentes y a su respeto a los dones y talentos de los subordinados. En el nivel de la institución total, se han desarrollado técnicas para la autoevaluación, que permiten una medición de atributos culturales que son difíciles de medir.⁷⁶

Sostener: Proveer Continuidad para una Cultura de Subsidiariedad

75. La tercera etapa de la agenda cultural para la subsidiariedad se trata de mantener el compromiso con este principio en el tiempo. Una organización puede fallar en sostener su compromiso a la subsidiariedad de dos maneras: (1) internamente, mediante la contratación y promoción a los niveles de dirigencia, a gente que no valora la subsidiariedad –conduciendo finalmente a la erosión de este valor central; o (2) sucumbir a presiones externas (tales, como a las fuerzas competitivas, las fuerzas del mercado, mandatos del gobierno, presiones sociales) que fuerzan una decisión entre la sobrevivencia y la subsidiariedad. Sostener la subsidiariedad requiere de la implementación de prácticas que anticipan el problema de la erosión del valor y de la presión externa, y tratarlas sistemáticamente, antes de que se conviertan en verdaderas amenazas. La atención al reclutamiento y a la contratación, a la planeación de la sucesión, a la gobernanza corporativa y al posicionamiento estratégico, son clave en este esfuerzo.

- *Reclutar para la Subsidiariedad.* Reclutar y contratar tanto a líderes como a subordinados requiere atención más allá de las competencias básicas de trabajo. La avidez y el entendimiento son igualmente importantes cuando se trata de tomar la responsabilidad. Un proceso de búsqueda exitoso puede incluir el pasar por alto, con toda tranquilidad, a candidatos que muestren signos débiles de alineamiento en cuanto a una cultura de subsidiariedad. Estas mismas consideraciones son válidas para el criterio de promoción. Cuando los líderes reclutan gente basados, tanto en la competencia *como en el* principio, recibirán una especie de “salario moral” que complementa su salario económico. Es más, la subsidiariedad puede ser un significativo atractivo y seguro en el ámbito de la administración del talento. Una forma de discernir la subsidiariedad en los candidatos a dirigentes es preguntando en las entrevistas sobre decisiones que han tomado en el pasado: “¿Dependió realmente de Ud. tomar esta o aquella decisión?” Preguntas similares se pueden preguntar sobre su visión de la información que se requiere para administrar:

“¿Por qué necesita esa información? ¿Es real y absolutamente necesario ejercer sus propias responsabilidades, o lo es más bien, controlar a los subordinados? En el caso posterior, ¿por qué necesita controlar? ¿Es una cuestión de Confianza? ¿Cuánta confianza tiene Ud. en que ha seleccionado la persona correcta, la ha entrenado efectivamente y ha provisto al colaborador con las herramientas correctas?”⁷⁷ Tales preguntas pueden entresacar el compromiso del candidato con la subsidiariedad.

- *Planeamiento de la Sucesión y la Subsidiariedad.* Los líderes con experiencia, especialmente los que están siendo considerados para la promoción, se deberían de familiarizar rutinariamente con el principio de la subsidiariedad, con la estrategia y moral de la organización, el compromiso moral hacia ella, y los comportamientos, las actitudes y las decisiones esperadas, para apoyar la obtención de este bien de la comunidad. Si la subsidiariedad está viva y en buena condición en una organización, la sucesión de la dirigencia desde dentro se hará típicamente más fácil, debido a que los dones del subordinado serán valuados, comprometidos y desarrollados como un asunto supuesto.
- *Consejo o directorio: Membrecía y Funcionamiento.* Los consejeros o directores necesitan tomar responsabilidad de la cultura de la compañía en el tiempo. El directorio en su conjunto es responsable de las limitaciones morales, vinculadas a las decisiones económicas de largo plazo. Los miembros juegan un papel crítico, identificando y reclutando nuevos dirigentes con experiencia y cuando sea necesario, destituyendo a los que están. Como sujeto de confianza de la organización, el consejo tiene el deber de reflexionar en cómo la compañía puede ostentar sus valores centrales (tales como la subsidiariedad y la solidaridad). Los directorios también benefician con la vigilancia, el evitar dos tentaciones antitéticas a la subsidiariedad: funcionando como un “sello de goma” para los ejecutivos expertos y la acción gerencial inexperta.
- *La subsidiariedad y el entorno social.* Amenazas desde fuera de la compañía, ya sea desde el mercado o del sector público (gobierno), requieren diferentes estrategias. En el largo plazo la subsidiariedad apoya el desempeño tanto efectivo como eficiente en el mercado. En situaciones de crisis, sin embargo, a quienes toman las decisiones se les presiona a que tomen una mentalidad de “mando y control”, que puede socavar la subsidiariedad. Uno de los más importantes retos para los dirigentes es responder a la presión de los clientes o de la competencia sin ceder excesivo terreno en la subsidiariedad. Presiones similares surgen del sector público, cuando por ejemplo, las agencias de gobierno presionan a las compañías a cumplir fechas límite o expectativas irrazonables para adherirse a los estándares, a las regulaciones o a nuevas leyes.

76. Resumiendo, una organización que se vincula a la subsidiariedad con convicción (orientación) y cuyas prácticas y procesos la refuerzan (institucionalización), pueden en un momento dado fallar en sostener una cultura de subsidiariedad, si ésta falla seriamente en dar atención a este valor central, al contratar y promover a los colaboradores, al seleccionar a los miembros del consejo o directorio, ofreciendo sucesión en el liderazgo, y al responder a las presiones exteriores.

Conclusión

77. Operativizar la subsidiariedad es una parte importante de la vocación de un dirigente de empresa. Como una brújula, este principio apunta el camino hacia la creación de una cultura organizacional que impulsa el buen trabajo en términos, tanto de desarrollo de los colaboradores, como de la capacidad productiva de la organización.⁷⁸ En el actual ambiente de negocios, practicar la subsidiariedad nos es, sin embargo, nada fácil. La subsidiariedad no se puede alcanzar sólo con un algoritmo mecánico de actos o actitudes gerenciales, por más prácticos y concretos que ellos sean. Una medida no le viene a todos, ni tampoco es un enfoque que se tome de un estante, para los problemas organizacionales; por definición, su implementación con éxito requiere de la participación única y relevante, en cualquier parte, en la que esto se intente.

78. A lo largo de este ensayo, hemos hecho notar los retos que se presentan a los líderes, al administrar las presiones contradictorias de los valores organizacionales asociados con el principio de la subsidiariedad. El éxito en su implementación requiere un equilibrio continuo y con arte, balanceando las tensiones creadas por el estira y afloja de estos valores. También requiere de líderes sabios y hábiles en la práctica que, enfocados en una visión del florecimiento humano, proceden hacia este objetivo con creatividad, paciencia y perseverancia. Una tarea crítica es mantenerse simultáneamente en una especie de tensión de oro, de tres juegos de valores inherentes a la subsidiariedad:

- **Confianza y Responsabilidad:** Dar tanta responsabilidad individual como sea posible y tanto apoyo gerencial como sea necesario. Como ha señalado Charles Handy: “La confianza tiene que ser ganada, pero para poder granjearla, tiene que ser cedida primero.”⁷⁹ La confianza no significa “hacer lo que quieras hacer”, ni tampoco quiere decir “deja de lado tu juicio y haz sólo como se te indica.” La forma de cumplir con la responsabilidad, en otras palabras, puede menoscabar o aumentar la confianza.
- **Centralización y Descentralización:** al mover la toma de decisiones al nivel más bajo posible y al más alto nivel necesario. Cualquier decisión o tarea que pueda ser realista y razonablemente manejada en el nivel individual, departamental o regional, debería ser autorizada a ese mismo nivel; las que no lo permiten, deberán ser gestionadas a un nivel más alto.
- **Estandarización e Innovación:** Insistir sobre tantos estándares como sea necesario, pero asegurando tanta iniciativa e innovación como sea posible. Mientras los estándares traen unidad a la vida organizacional, la uniformidad puede sofocar el descubrimiento y la innovación.

79. Estas tensiones crecen inevitablemente y subsisten, mientras las condiciones organizacionales y competitivas cambian, pero cuando se les acepta prudentemente, tienen el potencial de crear una cultura dinámica vivificada por la subsidiariedad y por los frutos de esta práctica, entre otras, el trabajo bien hecho. Los dirigentes de empresa efectivos entienden el significado del trabajo bien hecho.⁸⁰ Este no es un emprendimiento más allá, ni lo es además de los roles de la acción gerencial; más bien es, a nuestro ver, una parte vital e integral de lo que define el trabajo bien hecho, tanto para el líder, como para el colaborador. Tampoco consideramos la práctica de la subsidiariedad como algo que beneficie sólo o en primer lugar a la misma empresa. En la medida que la experiencia de la vida de trabajo contribuya a la satisfacción de los colaboradores de manera individual, quienes también tienen familias y contribuyen a sus comunidades; en la medida que les ayude a desarrollar y ejercitar sus mentes y sus talentos, su confianza y su sentido de responsabilidad personal; en la medida que el trabajo y la cultura de subsidiariedad contribuya al desarrollo de las personas, también contribuirá al bien común.

80. Al concluir, regresamos a los comienzos teológicos del principio de la subsidiariedad. Enraizado en la idea de la persona humana dotada por el Creador como expresión de *imago Dei*, y cuya obra es por lo tanto un acto de co-creación. Un líder formado en la subsidiariedad y que demuestra el *Respeto en Acción*, despierta en sus colaboradores un profundo sentido de sus propias capacidades de trabajo como un don para su realización. Así, respetada y afirmada la subsidiariedad, los colaboradores pueden inspirarse también para actuar con corazones generosos al servicio de los otros.⁸¹ Para el líder que ve a los colaboradores bajo esta luz, todo esfuerzo que crea un entorno, en el que los dones humanos pueden ser realizados más plenamente y donde la co-creación puede ser expresada más concretamente, es un esfuerzo que vale la pena. Para un dirigente de esta índole, el principio de subsidiariedad es más que una manera de diseñar un buen trabajo o hacer buenos productos u ofrecer buenos servicios. Es una manera para hacer crecer las posibilidades para el desarrollo humano pleno en función, para que la gente se convierta, de hecho, en aquello para lo que fue creada.

Epílogo

La idea de este ensayo se originó con Pierre Lecocq (ver su prólogo). Pierre colaboró en el comité de redacción del documento *La Vocación del Líder Empresarial*, del Pontificio Consejo Justicia y Paz (2012). Al escribir ese documento, su experiencia empresaria y la perspectiva de su fe puso una luz más clara a la importancia de la subsidiariedad y su relación con la empresa. Por primera vez en un documento Vaticano, la subsidiariedad se asoció con la empresa y no sólo con el estado. Mientras que la sección fue corta (4 párrafos), ésta destacó la necesidad de examinar la relación entre la subsidiariedad y la empresa a mayor profundidad.

En marzo 2013, Pierre y yo junto con otros representantes de UNIAPAC, nos encontramos en Beirut, Líbano, con ocasión de la Conferencia de Beirut de UNIAPAC, donde la versión árabe de *La Vocación del Líder Empresarial* fue lanzada. Aquí, Pierre identificó y articuló la necesidad de expandir la sección sobre la subsidiariedad y proveer una expresión más sistemática de la subsidiariedad como un principio de liderazgo para los hombres de empresa. Desde entonces, hemos creado una relación única entre una institución “práctica” (UNIAPAC) y una institución “académica” (La Universidad de St. Thomas, Minnesota) y juntos produjimos este documento sobre la subsidiariedad.

En los dos años pasados, mis colegas de la Universidad de St. Thomas, Ken Goodpaster, Jeanne Buckeye, y Dean Maines y yo, escribimos este ensayo en diálogo con Pierre, de la misma forma que, docenas de otras personas profesionales activas en la práctica y académicos. Hemos procurado aprender de la experiencia práctica de los dirigentes y sus organizaciones, así como extraer de la sabiduría de una tradición social de más de 2000 años. Combinando la práctica de la experiencia vivida y la sabiduría de la tradición, imbuje una “sabiduría práctica” de cómo crear “trabajo bueno” en las organizaciones de la actualidad.

Tenemos una clara necesidad de esta única integración entre la experiencia vivida, práctica y una tradición de sabiduría que genera principios morales y espirituales. Muy frecuentemente, la teología y la filosofía se ven como abstracciones que son, o muy distantes, que no aterrizan en ninguna parte, o tan privativas que no tienen expresión en el mundo del trabajo. Muy a menudo, la empresa y sus dirigentes están tan enfocados en lo práctico, que instrumentalizan todo, incluyendo las relaciones, tan sólo para lograr resultados puramente financieros.

Esta relación entre la práctica y este principio, ha sido expresada dentro de la cristiandad y en particular en la relación complementaria de Tradición Social Católica, entre los maestros con autoridad (Enseñanza Social Católica), eruditos brillantes (Pensamiento Social Católico), y profesionales en la práctica, efectivos y basados en principios (Práctica Social Católica). Como banco de tres patas, es una tradición de sabiduría que se desarrolla constantemente, se purifica y se reajusta, al buscar discernir lo bueno en la vida social: en esencia es una sabiduría viviente. Este ensayo es una contribución a la importante reflexión sobre esta relación complementaria, y busca expresar cómo se ven los dirigentes de empresas, con profundas bases en principios, en la compleja economía de hoy. Hemos hecho esto usando el método clásico dentro de la tradición social Católica de “ver”, “juzgar” y “actuar”, que fue también usada en *La Vocación del Líder Empresarial*.

Nuestra esperanza con este ensayo es la de que inspire a los dirigentes a reflexionar en el principio de la subsidiariedad, sus beneficios y retos en la práctica organizacional. Esperamos también que ésta genere más reflexión, casos de estudio e investigación en la subsidiariedad como principio de liderazgo. La forma en la que nos movemos hacia una crecientemente cultura secular, siempre más dependiente de la tecnología, estamos sujetos a la tendencia de reducir nuestro trabajo a una mera serie de técnicas que miden mayores aumentos en rentabilidad y productividad. Sin principios fuertes que estén enraizados en un suelo moral y espiritual, perdemos de vista a la persona humana y vemos a la empresa como un simple intercambio utilitario de costos y beneficios económicos. La subsidiariedad nos llama a salir de esta fijación financiera, a que elevemos la vista para ver a los colaboradores, dotados por el Creador, como una expresión de su *imago Dei*, cuyo *mismísimo trabajo es por lo tanto un acto de co-creación*. Para los líderes que ven a las personas bajo esta luz, todo esfuerzo para crear un entorno donde los dones humanos pueden ser realizados más plenamente y donde la co-creación puede ser expresada más bellamente, es un esfuerzo noble. Para un líder como el mencionado, el principio de la subsidiariedad, es más que una manera de diseñar buen trabajo y hacer buenos productos, u ofrecer buenos servicios. Es un modo de ampliar las posibilidades para un pleno florecimiento humano, de hecho, para que la gente se convierta en aquello para lo que fue creada, mediante el trabajo que hace y la cultura dadora de vida, que su trabajo ayuda a construir.

Michael J. Naughton
Director Interino del Centro para Estudios Católicos, Universidad de St. Thomas
Presidente del Consejo Directivo, Reell Precision Manufacturing
St. Paul, Minnesota, enero de 2015

Colaboraciones

Jeanne G. Buckeye es profesora asociada en la University of St. Thomas, en St. Paul, Minnesota, en el Opus College en el Departamento de Negocios de Ética y Derecho Corporativo, donde enseña tanto MBA y a estudiantes de licenciatura. Sus cursos regulares incluyen Ética Empresarial, Administración reflexiva, Los grandes Libros y la Fe y la Profesión de la Gestión Empresarial. Además de enseñar, sirve como Directora Interina del John A. Ryan Institute for Social Thought en St. Thomas y es co-coordinadora del Seminario de los Grandes Libros. Buckeye es coautora junto con John B. Gallagher de *Estructuras de la Gracia: Prácticas empresariales de la Economía de Comunión*, publicado en 2014. En sus años en la UST ha servido igualmente en posiciones administrativas, incluyendo la de decano asociado y decano activo en los programas de posgrado de negocios. Obtuvo su MBA y su PhD en Administración en la Universidad de Minnesota.

Kenneth E. Goodpaster obtuvo su AB en matemáticas en la Universidad de Notre Dame y su AM y PhD en Filosofía en la Universidad de Michigan. Goodpaster enseñó filosofía en licenciatura y posgrado en la Universidad de Notre Dame en los 1970 antes de integrarse en la facultad de la Harvard Business School en 1980, donde desarrolló el curriculum de ética. En 1990 Goodpaster dejó Harvard para aceptar la presidencia en la David and Barbara Koch, en Ética de la Empresa en la Universidad de St. Thomas. En St. Thomas, ha enseñado en los programas de tiempo parcial y completo de MBA. Sus publicaciones incluyen *Conscience and Cultural Corportive* (Wiley-Blackwell, 2007) y *Policies and Persons: A casebook in Business Ethics* (McGraw-Hill 2006). Contribuyó también en *La Vocación del Líder Empresarial*, editado por el Pontificio Consejo Justicia y Paz (2012). Más recientemente Goodpaster sirvió como editor ejecutivo de una anticipada historia, *Corporate Responsibility: The American Experience* (Cambridge University Press, 2012), que recibió el Academy of Management Best Book award. Fue recientemente nombrado al Ethisphere Magazine's Annual list of the 100 Most influential People in Business Ethics. Goodpaster es ahora profesor emérito en el Opus College of Business.

T. Dean Maines es presidente del Veritas Institute, en la University of St, Thomas. Es también co-coordinador del Seminario the Great Books ofrecido por Opus College of Business. Antes de asumir la dirección del Veritas Institute, Maines sirvió como investigador asociado en la Cátedra Koch en Ética de la Empresa. Antes de integrarse en la Universidad de St. Thomas, Maines pasó dieciséis años por varios puestos en la empresa Cummins, Inc., Incluso como ejecutivo de Recursos Humanos para Power Generation Group y president de la Columbus Occupational Health Association, Inc. Maine seas Sloan Fellow en la Escuela de Graduados de Negocios de la Stanford University, donde obtuvo un M.S. en Administración. Fue también AB en filosofía y BS en ingeniería Mecánica en la Cornell University. Autor y coautor de Artículos sobre Ética corporativa con colaboración de Maines como coautor, han aparecido en el *Business and Professional Ethics Journal*, *European Financial Review*, *Health Progress*, *HEC Forum*, *The Journal of Catholic Higher Education*, *The Journal of Corporate Citizenship*, *The Journal of Management Development*, *Risk Management*, y *Science and Engineering Ethics*. Contribuyó también en *B. Magazine*, *The Journal of International Business*, *MX Magaizne*, *The palgrave Handbook of Spirituality and Business*, y *The Sage Encyclopeia of Business Etics and Society*.

Michael J. Naughton Es actualmente Director Interino del Center for Catholic Studies. Es portador del Alan W. Moss Endowed Chair in Catholic Social Thought, en la University of St. Thomas, donde es professor de tiempo completo con Joint appointment, en los departamentos de Catholic Studies (College of Arts and Sciences) and Ethics and Business Law (Opus College in Business). Es coautor y coeditor de nueve libros y de más de 40 artículos. Ayudó a coordinar y a escribir *La Vocación del Líder Empresarial*, editado por el Pontificio Consejo Justicia y Paz (2012), traducido a 15 lenguas. Naughton sirve como Board Chair en Reell Precision Manufacturing, productor global de soluciones en innovación para el transporte, productos electrónicos de consumo, productos médicos y de automatización de oficina. También ha servido en los consejos de varias organizaciones sin fines de lucro, incluyendo Seeing things Whole. Recibió su PhD en teología en la Marquette University (1991) y un MBA en la University of St. Thomas (1995). Está casado, con 5 hijos.

Patrocinadores Institucionales

UNIAPAC es una federación de Asociaciones, un lugar de encuentro internacional para los Dirigentes de Empresa Cristianos. Su nombre completo es la “Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa”, originalmente creada en 1931 en Europa. Es una asociación internacional sin fines de lucro asentada en París. Reúne a 37 asociaciones de 35 países en Europa, América Latina, África y Asia, agrupando a 15000 dirigentes de empresa. Es una organización ecuménica, inspirada por el Pensamiento Social Cristiano. Su objetivo es promover entre los líderes de empresa, la visión e implementación de una economía que sirva a la persona humana y al bien común de la humanidad en toda su extensión. UNIAPAC funciona tanto, por medio de sus asociaciones, como de su oficina internacional

- **UNIAPAC Misión de sus asociaciones:**

- Contribuir al debate público sobre temas sociales contemporáneos, provocados por los nuevos avances tecnológicos y el crecimiento económico en diferentes regiones del mundo, como un medio de enfocar la atención hacia la necesidad crucial de mostrar el máximo respeto a la persona humana en todas circunstancias.
- Apoyar la transformación personal de sus miembros y a través de ellos, la transformación de sus compañías y su ambiente empresarial.

- **UNIAPAC Misión Internacional:**

- Representar estas asociaciones en las Instituciones Internacionales, tratando con temas globales económicos y sociales.
- Servir de vínculo entre las asociaciones cristianas de ejecutivos de empresa a través del mundo, para promover y facilitar intercambios entre ellos y proveer una voz común cuando la necesidad surja.
- Apoyar las actividades de estas asociaciones nacionales y regionales.

- Patrocinar la fundación de asociaciones cristianas de ejecutivos de empresa, donde no existan.
- Buscar oportunidades y promover toda asociación que contribuya a la realización de estos objetivos.

Está situada en París (www.uniapac.org), el gobierno de UNIAPAC está asegurada por un directorio internacional compuesto por los Presidentes de las asociaciones miembro, que se juntan dos veces al año, y un directorio ejecutivo compuesto por el Presidente de UNIAPAC, los presidentes de las organizaciones regionales (Europa, América Latina, África), y un asesor espiritual.

Universtity of St. Thomas es una institución católica, de artes liberales y profesionales, de aproximadamente 10,000 estudiantes en Minnesota, USA. Fundamentada en la tradición intelectual católica, es una importante parte del trabajo de la Universidad la de “educar con altísima primacía a los dirigentes de empresa globales.” Este trabajo está expresado en parte, mediante el Center for Catholic Studies, John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought y el Opus College of Business, Veritas Institute. Abajo se encuentran breves descripciones de ambos institutos.

- **El John A Ryan Institute for Catholic Social Thought of the Center for Catholic Studies**, explora la relación entre la Tradición Social Católica y la teoría y la práctica de la empresa y los negocios, mediante el impulso de una más profunda integración de la fe y el trabajo. El Ryan Institute se ha convertido en una voz importante en la alta educación Católica, ayudando a construir comunidades de académicos y prácticos, dedicados a examinar asuntos en la intersección de la empresa con la Tradición Social Católica. Cuatro actividades principales componen su trabajo: investigación, el desarrollo de la facultad, el desarrollo curricular y el esfuerzo de alcance a líderes empresariales. En colaboración con otras instituciones educativas, mundialmente, el Ryan Institute organiza conferencias, seminarios desarrollo de programas de la facultad, proyectos curriculares y de investigación. Los temas de este trabajo se han enfocado en el propósito de la empresa, la vocación y espiritualidad del líder, la creación y la distribución de la riqueza, pobreza y prosperidad, y educación en negocios impulsados como misión. Con una comunidad internacional de académicos y prácticos, ha organizado 12 conferencias internacionales mundialmente, incluyendo Las Filipinas, India, Italia, El Vaticano, España, Bélgica, Alemania, México y los USA. Ha facilitado también dentro de la Universidad de St. Thomas aproximadamente 20 seminarios para nuevos facultativos, administradores, colaboradores, y la facultad de Negocios, desde 1997. El instituto ha publicado libros y artículos en una variedad de diarios e imprentas académicos, y tiene más de 500 ensayos en la relación del Pensamiento Social Católico en su *Webside* (www.Sttjomas.esu/cathstudies/cst/)
- **El Veritas Institute del Opus College of Business**, promueve conducta éticamente responsable, mediante una evaluación constante. La aplicación de las herramientas de evaluación del Instituto permite que empresas sin fines y con fines de lucro, integren principios éticos más efectivamente en un sistema de gestión. Esto ayuda a la organización para alinear mejor sus decisiones y sus acciones con las creencias morales que profesan. La reflexión y aprendizaje que resulta del uso de las herramientas del instituto es una ayuda para

el desarrollo de líderes efectivos y éticos, y ayuda a las firmas a que avancen en su acción del bien común, mediante un impacto positivo en la sociedad amplia. Una de las herramientas del instituto, la *Matriz de Identidad Católica*, ha sido utilizada por más de sesenta hospitales católicos en los Estados Unidos, Alemania y México. El Instituto promueve también investigación respecto a la institucionalización de valores morales en la organización. Además, organiza eventos y conferencias que exploran tópicos de ética corporativa, que tocan varias dimensiones –la individual, la de la empresa y la de la sociedad. El instituto es hogar administrativo del Seminario de los Grandes Libros (Great Books Seminar), una materia electiva en el nivel de graduados que ofrece por el “Opus College of Business”, basado en el renombrado Aspen Institute Executive Seminar, (Seminario para Ejecutivos del Aspen Institute). Más información sobre el instituto se puede encontrar en su página web: (<http://www.stthomas.edu/centers/veritas>)

Notas finales

S/N La referencia para este ensayo es la siguiente: Jeanne G. Buckeye, Kenneth E. Goodpaster, T. Dean Maines y Michael J. Naughton, “Respect in Action: Applying Subsidiarity in Business” (St. Paul, MN: Universidad de St. Thomas, 2015, www.stthomas.edu/cathstudies/cst/subsidiarity). Escrito para UNIAPAC, una organización Cristiana Internacional de negocios que promueve la integración de la fe, la ética y la práctica empresarial, el propósito de este ensayo amplía y desarrolla la discusión de la subsidiariedad encontrada en la *Vocation of the Business Leader*, expedido por el Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz. Pati Provinske, investigadora adjunta del Koch Chair en ética de Negocios del Opus College de Negocios, proporcionó una ayuda importante en la edición e investigación y ha creado una Bibliografía Anotada que sirve como un gran recurso para futuras investigaciones sobre el principio de la subsidiariedad.

www.stthomas.edu/cathstudies/cst/research/publications/subsidiarity)

Mary Child y Elizabeth Kelly fueron invaluable para la edición del artículo. Hemos recibido sobre este artículo comentarios y críticas sumamente útiles por parte de Juan Jesús Álvarez, Anthony Brenningmeyer, Bill Brinkmann, Loraine Brozn, André Delbecq, Michel-Thierry Dupont, Ron Duskan, Dan Dwyer, Bruno Dick, Neil Hamilton, Robert Kennedy, Daryl Koehn, Terrance McGoldrick, Sr. Maureen McGuire, Domenec Melé, Jim Mitchell, Ed Mosel, Celeste Mueller, John Mundell, Dan O’Brien, Kyle Smith, Mark Taylor, Bob Wahlstedt y Patricia Werhane. Sentimos especial gratitud por Pierre Lecocq de UNIAPAC quien primero sugirió este proyecto y cuyos extensos comentarios han guiado la estructura y el tono de esta presentación.

¹ Mensaje en Twitter, 24 de junio de 2014, 2:24 a.m., accedido el 16 de diciembre de 2014. <https://twitter.com/Pontifex/status/481367133494865922>.

² William Pollard, *The Soul of the Firm* (Downers Grove: HarperBusiness, 1996), 102.

³ El Documento *Vocation of the Business Leader* habla sobre tres bienes independientes del negocio: bienes buenos, trabajo bueno y buena salud. Las Secciones del trabajo bueno (44-50) resalta el principio de la subsidiariedad. El Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz, *Vocation of the Business Leader: A Reflection (VLB)* Tercera Edición (St. Paul, MN; John A. Ryan, Institute for Catholic Social Thought, 2012) accedido el 16 de Diciembre de 2014.

www.stthomas.edu/cathstudies/cst/research/publications/vocationbusinesslead/

⁴ Benedicto XVI, *Caritas in Veritate*, 2009, § 57, accedido el 16 de diciembre de 2014 www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_en.html

Su Santidad el Papa Juan XXIII, en su encíclica *Mater et Magistra*, hace eco de la misma manera: “Consecuentemente y la estructura total y la organización de un sistema económico es tal como para comprometer la dignidad humana, para aminorar el sentido de responsabilidad de un hombre o robarle la oportunidad de ejercitar su iniciativa personal, entonces dicho sistema, mantenemos que es del todo injusto –sin importar cuanta riqueza produzca o cómo es repartida dicha riqueza de manera justa y equitativa”. (1961, §83), accedido el 16 de diciembre de 2014.

www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxxxxxxxxxxxxxxxxxiii_enc_15051961_mater_en.html

⁵ *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (New York: HarperCollins, 2006), 168

⁶ Charles A. O'Reilly y Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000), 82. Derek Salman Pugh y David John Hickson, *Great Writers on Organizations: The Third Omnibus Edition* (Aldershot [etc.]: Ashgate, 2007).

⁷ Peter B. Vaill. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

⁸ Charles B. Handy, "Subsidiarity Is the Word for It," *Across the Board* 36, no. 6 (1999), 7-8. Pius XI, *Quadragesimo Anno*, 1931, §79, accedido 16 de diciembre de 2014.

www.vatican.va/holy_father/pius_xi/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno_en.html

⁹ Russell Hittinger, "Social Pluralism and Subsidiarity in Catholic Social Doctrine," *Annales Theologici* 16 (2002): 385-408. Cuando se refiere a la toma de decisiones, Hittinger enfatiza, "Primero, el principio [de subsidiaridad] no requiere de [colocar la toma de decisiones] al 'nivel más bajo posible' sino más bien 'al nivel apropiado' ". (396)

¹⁰ Estamos particularmente agradecidos con Kyle Smith por esta visión.

¹¹ Ver Juan XXIII, *Mater et Magistra*, §236. Ver Josef Pieper, *The Four Cardinal Virtues*. (University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1966), 10. Ver también Timothy M. Gallagher, OMV, *The Discernment of Spirits: An Ignatian Guide for Everyday Living* (Chesnut Ridge: The Crossroad Publishing Company, 2005) 16-26.

¹² Mary Midgley, "On Trying Out One's New Sword", in *Heart and Mind: The Varieties of Moral Experience*, (New York: St. Martin's Press, 1981), 72.

¹³ Ibid.

¹⁴ Juan Pablo II, *Centesimus Annus*, 1991 §11 y §46, accedido 21 de enero de 2015.

www.vatican.va/holy_father/john_paul_11/encyclicals/documents/hf_jpii_enc_01051991_centesimus-annus_en.html

¹⁵ Gallup, Inc., "The 12 Elements of Great Managing," in *Employee Engagement:*

What's your Engagemente Ratio? (2010): 2, accedido el 16 de diembre de 2014.

www.americansdiversityleader.com/Downloads/Employee_Engagement_Overview_Brochure.pdf.

Barb Sanford, "'The High Cost of Disengaged Employees,' A Q&A con Curt Coffman, Lider de Práctica Global para Consultoría Q12", *Gallup Business Journal*, April 15 (2002), accedido el 16 de diciembre de 2014.

<http://businessjournal.gallup.com/content/247/high-costdisengaged-employees.aspx>.

Gallup, Inc., *State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders* (Washington, DC, 2013), accedido el 18 de julio de 2013,

<http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>

¹⁶ Gallup, Inc., *State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders* (Washington, DC, 2013): 5, 8–9, 12, accedido el 18 de julio de 2013.

<http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>

¹⁷ Ver ILO's Decent Work Agenda, International Labour Organization (2013), accedido el 15 de diciembre de 2014.

<http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm>.

<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>.

¹⁸ Kurt Hoover and Wallace T. Fowler, Report: "Studies in Ethics, Safety, and Liability for Engineers." One of Six Studies in the Report: "Doomed from the Beginning: The Solid Rocket Boosters for the Space Shuttle." Texas Space Grant Consortium Website at The University of Texas at Austin (1991), accedido el 19 de noviembre de 2014.

<http://www.tsgc.utexas.edu/archive/general/ethics/boosters.html>

En su Memorandum Interno a R.K. Lund, Vicepresidente de Ingeniería en Morton Thiokol, Inc., Roger Boisjoly (un ingeniero) escribió: "En mi opinión, el equipo debe oficialmente recibir la responsabilidad y la autoridad para ejecutar el trabajo que necesita hacerse en base a la no interferencia (una asignación a tiempo completo hasta que quede completada). [sic] Es mi temor muy honesto y real que si no tomamos la acción inmediata para dedicar un equipo a resolver el problema en conjunto con los del campo, teniendo la prioridad número uno, entonces estamos en riesgo de perder un vuelo junto con todas las instalaciones de lanzamiento". Anteriormente en su memo, Boisjoly se refirió a "un escenario con los anillos-O (O-ring), declarando: "El resultado sería una catástrofe de gran magnitud –la pérdida de vidas humanas".

Roger Boisjoly, "Memo on O-Ring Erosion," publicado en the Online Ethics Center for Engineering Website, 29 de Agosto de 2006, National Academy of Engineering. Accedido el 16 de diciembre de 2014.

<http://www.onlineethics.org/cms/12703.aspx>

¹⁹ Gary Hamel and Bill Breen, *The Future of Management* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007), 91.

²⁰ Para un resumen de Deming's 14 Points on Total Quality Management ver <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/deming-points>. Accedido el 16 de diciembre de 2014.

²¹ Ver el artículo de Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal, “Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose”, *Harvard Business Review* 72, no. 6 (November–December 1994): 79–88.

²² Los autores están en deuda con la visión de André Delbecq presentada en “Subsidiarity and Contemporary Organization Theory” en el 1st Mazatlán Forum, el 8 de marzo de 2013, Mazatlán, Mexico, sin publicar.

²³ Bartlett and Ghoshal, “Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose,” 81.

²⁴ El ideal de “inteligencia colectiva” surgió de una conversación que tuvimos con Vincent Lenhardt.

²⁵ Domènec Melé, “The Principle of Subsidiarity in Organizations: A Case Study.” Working Paper. IESE, DI-566-E, September (2004), accedido el 16 de diciembre de 2014 <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0566-E.pdf>. “Exploring the Principle of Subsidiarity in Organisational Forms,” *Journal of Business Ethics* 60 no. 3 (2005): 293–305. Para más del trabajo de Mele con Fremap ver la Bibliografía anotada de Pati Provinske.

²⁶ Juan Pablo II, *Centesimus Annus*, 1991, §11 y §46, accedido el 21 de enero de 2015. http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_en.html.

²⁷ Pierpaolo Donati discute la semántica para proporcionar un entendimiento del principio (211) en “What Does ‘Subsidiarity’ Mean? The Relational Perspective,” *Journal of Markets & Morality* 12, no. 2 (2009): 211–43.

²⁸ Benedicto XVI, *Caritas in Veritate*, §57. John Finnis comenta sobre la subsidiaridad:

Afirma que la función propia de una asociación es ayudar a sus participantes a ayudarse a sí mismos o, con mayor precisión, a constituirse mediante las iniciativas individuales de la elección de compromisos...y dándose cuenta que estos compromisos por medio de la inventiva y esfuerzo personal en proyectos (muchos de los cuales, obviamente, son cooperativos en la ejecución u algunos comunitarios en su propósito). Ya que en muchas organizaciones grandes el proceso de toma de decisiones está más remoto de la iniciativa de la mayoría de sus múltiples miembros que tomarán la decisión, el mismo principio requiere que un número mayor de asociaciones no deban asumir funciones que puedan ser desempeñadas eficientemente por asociaciones más pequeñas...El bien humano no requiere únicamente que uno reciba y experimente los beneficios de los estados deseables; requiere que uno haga ciertas cosas, que debe actuar con integridad y autenticidad; [. . .] Solo en acción...participa uno totalmente en los bienes humanos (146-147) John M. Finnis, *Natural Law and Natural Rights* (Oxford: Clarendon Press, 1980).

²⁹ Pío XI, *Quadragesimo Anno*, §79 and §80.

³⁰ John J. Kelley, *Freedom in the Church: A Documented History of the Principle of Subsidiary Function* (Dayton, OH: Peter Li, Inc., 2000), 14.

³¹ Adam Smith, *The Wealth of Nations* (Chicago: University of Chicago Press, 1976) 302–03.

³² Alexis de Tocqueville, *Democracy in America* (New York: Anchor Press, 1969), 555–56.

³³ Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper and Brothers, 1911).

³⁴ Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 36.

³⁵ *Modern Times* fue una película de comedia de 1936 escrita y dirigida por Charlie Chaplin en la cual su icónico personaje “Little Tramp” lucha por sobrevivir en el mundo moderno industrializado. La película es un comentario sobre las condiciones desesperadas de empleo y condiciones fiscales que muchas personas afrontaron durante la Gran Depresión, condiciones creadas desde el punto de vista de Chaplin, por las eficiencias de la industrialización moderna. Ver *Modern Times*, Charlie Chaplin, (CA: United Artists, 1936).

³⁶ Pius XI, *Quadragesimo Anno*, §135, con énfasis adicional. Aunque el pensamiento social Católico ha resaltado la importancia de un buen trabajo, hubo disputas ocasionales entre sus miembros en relación a su importancia. Por ejemplo, Dorothy Day critica al Cardenal Cardijn por no tomar seriamente la importancia del diseño del empleo. Mark y Louise Swick explican que:

Aunque está de acuerdo sobre su preocupación por los trabajadores de las fábricas, Dorothy no concuerda con la idea de santificar el trabajo de uno en una línea de ensamblaje, insistiendo que el trabajo mismo debe ser cambiado para que los trabajadores puedan ser tratados como seres humanos. No podría aceptar que los trabajadores que estuvieran trabajando bajo condiciones inhumanas simplemente se les dijera que su camino a la santidad consistía en orar mientras trabajaban. Ella exclamó: “Lo que es el mayor desastre es que los clérigos y los laicos han perdido el concepto de trabajo, han perdido la filosofía de la labor... Aquellos que no conocen lo que es trabajar en una fábrica, han romantizado tanto a la fábrica como a los trabajadores y al enfatizar la dignidad del trabajador, quizás inconscientemente han enfatizado la dignidad del trabajo que es esclavitud y que degrada y deshumaniza al hombre... ¿Puede uno santificar una cantina, una casa de mala fama? Cuando uno está en la ocasión del pecado, ¿no es necesario retirarse de ahí? En las grandes y relucientes fábricas, con buena iluminación y aire y la mayoría de las condiciones sanitarias, en un turno de ocho horas diarias, cinco días a la semana, con el trabajador encadenado a la banda, a la máquina, no hay oportunidad para pecar en la forma en que el que está fuera percibe el pecado. No, es mucho más sutil que eso, es someterse a uno mismo a un proceso que degrada, deshumaniza”.

(Mark Zwick and Louise Zwick, *The Catholic Worker Movement: Intellectual and Spiritual Origins* [New York: Paulist Press, 2005], 164).

³⁷ Giovanni Montini, “Letter to the 25th Italian Social Week,” *l.c.*, col. 1356–1357, citado en Calvez and Perrin (246). Montini pronto sería S.S. Paulo VI. Jean-Yves Calvez, and Jacques Perrin, *The Church and Social Justice: The Social Teaching of the Popes from Leo XIII to Pius XII (1878–1958)* (Chicago: Henry Regnery Company, 1961).

³⁸ Un crítico de un borrador temprano de este ensayo compartió los siguientes extractos de John Ruskin en su libro, *The Stones of Venice*, sobre los efectos del trabajo servil y el trabajo de fábrica:

[el hombre] siente que el tipo de trabajo al que está condenado es ampliamente degradante y lo vuelve menos que hombre. [. . .] esto, no lo manda la naturaleza, —esto, no lo bendice Dios—, esto, la humanidad no lo puede soportar durante mucho tiempo. Hemos estudiado y hemos perfeccionado mucho en las últimas fechas el gran invento civilizado de la división de la mano de obra; solo que le hemos dado un nombre falso. Hablando con claridad, no es la mano de obra la que se ha dividido; sino el hombre: —Dividido en meros segmentos de hombre— separado en pequeños fragmentos de vida; de manera tal que toda pequeña pieza de inteligencia que le queda al hombre no es suficiente para hacer un perno, o un clavo, pero es lo suficientemente exhaustiva para hacer la punta o la cabeza de un clavo. John Ruskin, “The Nature of the Gothic,” in *On Art and Life* (New York: Penguin Books 2005), 17–18. Ruskin’s “Nature” was first published in *The Stones of Venice*, Vol. 2, 1853.

³⁹ Juan Pablo II, *Laborem Exercens*, 1981, §4. Esto es parafraseando VLE más que una cita textual, ver

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_en.html, accedido el 16 de diciembre de 2014.

⁴⁰ Ver Benedicto XVI, donde declara: “La ciencia económica nos dice que: la inseguridad estructural genera actitudes anti productivas de desperdicio de recursos humanos, en la medida que los trabajadores tienden a adaptarse pasivamente a los mecanismos automáticos más que a liberar la creatividad. . . . *Human costs always include economic costs*, and economic dysfunctions always involve human costs” (§32), accedido el 16 de diciembre de 2014.

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_en.html.

Ver también Wolfgang Grassl and André Habisch, “Ethics and Economics: Towards a New Humanistic Synthesis for Business,” *Journal of Business Ethics* 99, no. 1 (2011): 37–49, February. Special issue on The 16th Annual International Conference Promoting Business Ethics.

⁴¹ Kenneth E. Goodpaster, Reflecciones sobre “Caritas in Veritate” (10) en “Goods That Are Truly Good and Services That Truly Serve: Reflections on ‘*Caritas in Veritate*,’” *Journal of Business Ethics* 100, no. S1 (2011): 9–16.

⁴² Lynn Sharp Paine, “Does Ethics Pay?” *Business Ethics Quarterly* 10, no. 1, (2000): 327. Paine añade en su conclusión: “La confianza actual de que la ‘ética paga’ es un avance bien recibido de ‘la ética es un lujo que no podemos soportar’. La apreciación de la interdependencia entre las éticas y los resultados económicos solamente pueden ayudar a fortalecer a ambos. No obstante, ‘la ética paga’ está en su propia manera ocasionando problemas como un credo para los líderes de negocios del siglo XXI”. (329)

⁴³ T. S. Eliot, *Murder in the Cathedral* (New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1935), 44.

⁴⁴ Russell Hittinger explica las similitudes y diferencias encontradas en el entendimiento de Subsidiaridad por parte de Católicos y Liberales:

Mientras que los liberales valoran la sociedad civil principalmente por razones instrumentales (poder-control-poder), el Pensamiento Social Católico enfatiza el valor intrínseco de las formas sociales como la familia, la enseñanza privada, las iglesias y los sindicatos laborales. En el segundo lugar, el Pensamiento Social Católico siempre ha sido suspicaz del modelo de mercado del pluralismo social. Aunque los pensadores católicos no hubieran tenido dificultad en defender el mercado económico contra el socialismo, permanecen cautelosos sobre cualquier esfuerzo que haga que la sociedad en si conforme un mercado...

A fin de apreciar cómo las ideas del pluralismo social y la subsidiaridad pueden albergar ontologías sociales algo diferentes, debemos investigar la idea del *munus regale* –la función, misión, don o vocación de regir. Como podemos ver, el *munus regale* se originó en el reflejo teológico de los oficios sagrados de Cristo como sacerdote, profeta y rey, y cómo toda persona bautizada participa de estas *munera*.

Desde el pontificado de Pío XI (1922-1939) el tema del *munus regale* fue aplicado más allá de sus límites cristológicos y eclesiológicos, a los oficios, derechos y deberes de las instituciones sociales. Especialmente la doctrina social expuesta por este magisterio pontificio, la idea del *munus regale* es piedra angular para comprender por qué la concepción liberal de las libertades civiles, derechos y el pluralismo social necesita ser preservado y corregido por una ontología de la persona humana como una “creatura real” que participa en los poderes divinos del reino.

(“Pluralism and Subsidiarity,” 388–89)

⁴⁵ Ver Jacques Maritain, *Man and the State*, (Chicago: University of Chicago Press, 1951), 77.

⁴⁶ Russell Hittinger explica que la clave para el desarrollo del uso del principio de la subsidiaridad en la Enseñanza Social Católica depende del significado de *munera* que con frecuencia es traducido como la función de uno, pero sería mejor traducirlo como dones, vocación o misión. Él escribe:

Pío XI decidió dejar claro que los derechos no son derivados de la naturaleza humana de manera abstracta, sino más bien de la naturaleza humana que conlleva (implícita o explícitamente) la *munera* social. Con este punto de vista, los derechos –fluyen de *munera* anterior (dones, obligaciones, vocaciones, misiones), de ahí que, es algo diferente a la idea de un derecho como una inmunidad –*immunitas*, que etimológicamente implica la ausencia de un *munus*. Es cierto que las inmunidades son un término jurídico del arte, cualquier sistema legal bien desarrollado reconoce inmunidades de varios tipos. S.S. Pío XI, sin embargo, insistió en que los principios del orden social no pueden empezar con inmunidades con derechos negativos. Primero debemos entender el *munera* que las inmunidades protegen. (“Pluralism and Subsidiarity,” 393)

⁴⁷ Hittinger explica que:

S.S. Pío XI... a quien atribuimos las enseñanzas sobre justicia social y subsidiaridad, es el pontífice que empezó a desarrollar de manera sistemática la ontología de *munera* (don, vocación, misión, función). Durante su pontificado, a individuos, familias, corporaciones, iglesias, el estado mismo y aún autoridades internacionales se les dijo que eran los portadores no de *iura* (derechos) sino también de *munera* – teniendo papeles que desempeñar, dones que dar. En su sentido más

profundo, los derechos humanos están ejemplificados en *munera*, ya sea en forma natural o sobrenatural. En las Encíclicas Pías, el concepto de subsidiaridad es planteado primero en la idea de una pluralidad de *munera* y sólo en forma secundaria en términos relacionados con las cuestiones políticas del alcance y contenido de la asistencia estatal. Por ende la noción de *munus* unifica dos cosas que con mucha frecuencia se separan en la política moderna y el pensamiento social: primero, lo que un hombre reclama como propio y segundo, lo que le es dado como un don de servicio. (“Pluralism and Subsidiarity,” 390–391)

Según lo incluido en la Bibliografía Anotada de Pati Provinske, Hittinger se refiere a S.S. Pío XI en *Divini Redemptoris* (1937) §31; Pios XII in *Summi Pontificatus* (1939); Juan XXIII in *Pacem in Terris* (1963) §68, §77, §141, and §145.

⁴⁸ *Gaudium et Spes*, 1965, §24, accedido el 16 de diciembre de 2014.

http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_cons_19651207_gaudium-et-spes_en.html.

⁴⁹ Para una expresión de esta lógica, ver Reell Precision Manufacturing’s Direction Statement: “En lugar de impulsar a cada uno hacia la excelencia, luchamos por liberar a cada uno de crecer y expresar la excelencia que está dentro de todos nosotros. [. . .] En nuestro entendimiento de excelencia nosotros abrazamos un compromiso de mejora continua en todo lo que hacemos. Es nuestro compromiso alentar, enseñar, equipar y liberar a cada uno para hacer y convertirse en todo aquello para la cual fuimos creados”. Accedido el 5 de enero de 2015. January 5, 2015, <http://reell.com/about/philosophy>.

⁵⁰ Es importante enfatizar que los dones humanos no pueden ser separados de su uso para el bien verdadero tanto de uno mismo como de los demás. Claramente la conciencia entra en juego cuando se usan los dones de la gente, y cuando la conciencia no está cultivada ni formada, pueden y suceden aberraciones. En las palabras de Joseph Ratzinger (antes de ser S.S. Benedicto XVI): “Nunca es erróneo seguir las convicciones a las que uno ha llegado –de hecho, uno debe hacerlo. Pero también puede ser muy equivocado haber llegado a dichas convicciones en primer término, habiendo acallado las protestas de la conciencia. [. . .] Por esta razón, los criminales por convicción como Hitler y Stalin son culpables” (38, énfasis agregado). El Ensayo de Ratzinger, puede ser encontrado en: *On Conscience*, ed. Edward J. Furton, (Philadelphia, PA: The National Bioethics Center, 2007), 11–41. Presentó su ensayo en el X Taller para Obispos en febrero de 1991 en Dallas, Texas.

⁵¹ Vaclav Havel, “The Miracle of Being: Our Mysterious Interdependence,” reimpresso de *Sunrise Magazine*, October/November 1994, Theosophical University Press. Ver <http://www.theosophy-nw.org/theosnw/issues/gl-hav1.htm>, accedido el 16 de diciembre de 1914.

⁵² “Cualquier brecha en este diálogo [de fe y razón] llega únicamente a un precio enorme para el desarrollo humano” (Benedict XVI, *Caritas in Veritate*, §56).

⁵³ Juan Pablo II, *Laborem Exercens*, §4 y §25.

⁵⁴ *Catechism of the Catholic Church*, referencias cruzadas 307 y 302 (Vatican: Libreria Editrice, 1884). El Catecismo establece que “Su modo de gobierno debe ser seguido en la vida social. La manera en que Dios actúa al regir el mundo, que testimonia su gran interés por la libertad humana, debe inspirar la sabiduría de

aquellos que gobiernan a las comunidades humanas. Deben conducirse como ministros de la Divina Providencia”, accedido el 16 de diciembre de 2014.

http://www.vatican.va/archive/ccc_css/archive/catechism/p3s1c2a1.htm.

⁵⁵ Estamos agradecidos con Fr. Michael Keating por su visión.

⁵⁶ D. H. Lawrence, *Studies in Classic American Literature* (New York: Penguin Books, 1923), 12–13.

⁵⁷ *VLE*, 2012, §4.

⁵⁸ Benedicto XVI, por ejemplo, explica que “el principio de la subsidiaridad debe permanecer estrechamente enlazado con el principio de la solidaridad y vice versa”. (*Caritas in Veritate*, §58).

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Rob Goffee and Gareth Jones, “Creating the Best Workplace on Earth,” *Harvard Business Review*, (May 2013), 108.

⁶¹ Benedicto XVI, *Caritas in Veritate*, §58.

⁶² Al tratar el significado de subsidiaridad, Donati escribió, “Debemos examinar cómo estos principios pueden y deben trabajar juntos. De hecho la solidaridad y la subsidiaridad se están reforzando mutuamente y son necesarios para alcanzar el bien común” (215). Pierpaolo Donati. “What Does ‘Subsidiarity’ Mean? The Relational Perspective,” *Journal of Markets & Morality* 12, no. 2 (2009): 211–43, Fall. ISSN: 1098–1217.

⁶³ Ver Kenneth E. Goodpaster, T. Dean Maines, y Arnold M. Weimerskirch (244), “A Baldrige Process for Ethics?” *Science and Engineering Ethics* 10, no. 2 (2004): 243–58. “La articulación progresiva” se explica como que proporciona sucesivamente más interpretaciones concretas y específicas de principio de alto nivel, permitiendo a los individuos y organizaciones aplicarlos con mayor precisión y menos ambigüedad. (247–250). Goodpaster se refiere a orientar, institucionalizar y sostener (222–26) en “Ethical Imperatives and Corporate Leadership” in *Ethics in Practice*, editado por Kenneth R. Andrews, 212–28 (Boston, MA: Harvard Business School Press). El trabajo de Goodpaster fue presentado primero en Ruffin Lecture in Business Ethics at the Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, en abril de 1988.

⁶⁴ Jean-Pierre Maury, *Newton: Understanding the Cosmos* (London: Thames and Hudson, 1992), 117.

⁶⁵ Howard H. Rosenbrock, “Engineers and the Work That People Do” (5). Este artículo fue publicado primero en *IEEE Control Systems Magazine* 1, no. 3, September. Fue reimpresso en *The Experience of Work*, edited by Craig R. Littler, 1985, Aldershot: Gower in association with The Open University, 161–71. Ver, <http://ieeecss.org/CSM/library/1981/sept/w04-8.pdf>, accedido el 16 de diciembre de 2014.

⁶⁶ *VLE*, 2012, §44.

⁶⁷ Estamos muy agradecidos con Pierre Lecocq por sus visiones de este párrafo.

⁶⁸ Charles S. Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism: A Quest for Purpose in the Modern World* (New York: Broadway Books, 1999), 239.

⁶⁹ Peter F. Drucker and James C. Collins, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask about Your Organization* (New York: Leader to Leader Institute, 2008), La visión de (“que la gente es el recurso más valioso”) es “central para la filosofía de Peter Drucker” xix.

⁷⁰ Patricia Werhane, Margaret Posig, Lisa Gundry, Laurel Ofstein, and Elizabeth Powell, *Women in Business: The Changing Face of Leadership*. (Westport, CT: Praeger Publishers, 2007), 75.

⁷¹ Hittinger explica que “En las enseñanzas pontificias desde Pío XI, la subsidiaridad es propuesta como un principio de no-absorción, no un principio que necesariamente requiera devolución. Como comúnmente se entiende, devolución es lo opuesto a subsidiaridad. Porque la devolución presupone ya sea: (a) una deficiencia ontológica medida por un tipo de análisis de costo—beneficio, o (b) que el gobierno central por derecho posee un poder plenario que ahora ha decidido redistribuir a otros poderes y autoridades”. (“Pluralism and Subsidiarity,” 395).

⁷² Peter F. Drucker, *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (New York: HarperCollins, 2006), 37–38.

⁷³ Charles B. Handy, *The Age of Paradox* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994), 146.

⁷⁴ Para ejemplos sobre cuidados de la salud ver Sr. Patricia Talone, “Principle of Subsidiarity: Challenges and Opportunities in Today’s Health Care Environment,” *Health Care Ethics USA* 16, no. 2 (Spring 2008), accedido el 16 de diciembre de 2014.

<http://www.chausa.org/docs/default-source/general-files/a557a5d13d7c42de96a80cbaa98278e31-pdf.pdf?sfvrsn=0>.

Ver también Bill Brinkman, “A Personal Reflection on our Future Leaders,” *Health Progress* (July–August 2014), accedido el 16 de diciembre de 2014.

<http://www.chausa.org/publications/health-progress/article/july-august-2014/a-personal-reflection-on-our-future-leaders>.

⁷⁵ Mary Elsbernd, OSF, “Theoretical Foundations of Interactive Leadership in Catholic Social Teachings,” accedido el 18 de diciembre de 2014,
<http://www.stthomas.edu/media/catholicstudies/center/johnaryaninstitute/conferences/1997-antwerp/Elsbernd.pdf>.

Ponencia presentada en 1997 en University of St. Thomas Conference, accesido el 18 de diciembre de 2014.

⁷⁶ T. Dean Maines, “Self-Assessment and Improvement Process for Organizations,” en *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*, eds. Luk Borckaert and Laszlo Zsolnai (New York: Palgrave MacMillan, 2011), 359–68. Ver también, Goodpaster, Maines, and Weimerskirch, “A Baldrige Process for Ethics?” and Kenneth E. Goodpaster, T. Dean Maines, and Michelle Rovang, “Stakeholder Thinking: Beyond Paradox to Practicality,” *The Journal of Corporate Citizenship* 7 (Autumn 2002): 93–111. Reimpreso en *Unfolding Stakeholder Thinking* (Sheffield Greenleaf, 2002) by Jörg Andriof.

⁷⁷ Esta línea de cuestión nos fue dada en conversaciones por Pierre Lecocq, CEO of Inergy

Automotive.

⁷⁸ Stephen R. Covey, “Three Roles of the Leader in the New Paradigm,” in *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard (San Francisco: Jossey–Bass, 1996), 149–59.

⁷⁹ Handy, *The Age of Unreason*, 127.

⁸⁰ Ver Robert G. Kennedy, *The Good That Business Does* (Grand Rapids, MI: Acton Institute, 2006), 68.

⁸¹ Ver Dorothy Day, *The Long Loneliness: The Autobiography of Dorothy Day* (New York: Harper, 1952), 171.