

RESPECTO EN ACCIÓN
Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa

RESPECTO EN ACCIÓN

Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa

**Michael J. Naughton, Jeanne G. Buckeye,
Kenneth E. Goodpaster, T. Dean Maines**

UNIAPAC/UNIVERSITY OF ST. THOMAS/ASE

·SCHEDAS·

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS. Salvo usos razonables destinados al estudio privado, la investigación o la crítica, ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse, almacenarse o transmitirse de ninguna forma o por ningún medio, electrónico, eléctrico, químico, óptico, impreso en papel, como fotocopia, grabación o cualquier otro tipo, sin el permiso preceptivo.

·APORTES MONOGRÁFICOS·3·

Respeto en acción

Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa

© 2016 de texto, de los autores

© 2016 de la edición, SCHEDAS

Edita: SCHEDAS, S.L.

Paseo Imperial, 43C

28005 Madrid

España

Tel.: +34 911264770

ofi@schedas.com

www.schedas.com

Fotografía de cubierta: Juan Tages

Diseño de cubiertas: MMB

ISBN (impreso): 978-84-16558-18-6

ISBN (EPUB): 978-84-16558-19-3

ISBN (MOBI Kindle): 978-84-16558-20-9

Impresión: CreateSpace, Amazon.com

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| PROEMIO A LA EDICIÓN ESPAÑOLA | 9 |
| PRÓLOGO | 11 |
| PREFACIO | 13 |
| INTRODUCCIÓN | 27 |
| CAPÍTULO 1 | |
| Ver: subsidiariedad hoy y ayer | 37 |
| CAPÍTULO 2 | |
| Juzgar: las raíces morales y espirituales de la subsidiariedad | 59 |
| CAPÍTULO 3 | |
| Actuar: crear una cultura de subsidiariedad | 75 |
| CONCLUSIÓN | 93 |
| EPÍLOGO | 97 |
| COLABORACIONES | 101 |
| PATROCINADORES INSTITUCIONALES | 105 |

PROEMIO A LA EDICIÓN ESPAÑOLA

En los albores de la era industrial el trabajo devino un elemento más de la cadena de producción, y el hombre fue rebajado a la condición de mero eslabón dentro del proceso productivo.

Aunque la situación fue cambiando y mejorando, todavía subsiste una consideración del trabajo que no le sitúa en el ámbito de la dignidad que merece. La expresión “recursos humanos” paralela a la de “recursos financieros” o “recursos naturales”, da una idea de lo extenso que es esa visión “cosificadora” del trabajo alejada de la dignidad de la persona que lo presta.

El principio de subsidiariedad, es decir, el principio que fomenta que los entes, asociaciones o cuerpos superiores ayuden a los inferiores en lo que estos no puedan, sin asfixiarlos, es un principio perfectamente trasladable al ámbito de la empresa en relación con el hombre.

En la empresa la aplicación del principio comienza por respetar a las personas, en su dignidad superior, creando, además, el marco para que esa dignidad florezca y se facilite el que las personas asuman responsabilidades y no sean meros peones o piezas de engraje sin ámbito de decisión.

Por eso, el elemento inicial y fundamental para aplicar la subsidiariedad en la empresa es el “respeto”, respeto hacia la dignidad de toda persona, que debe ponerse en “acción” para alcanzar el objetivo. Y de ahí, el título con que se presenta este trabajo, que con la contribución de muchos analiza y elabora el enfoque

de la subsidiariedad en la empresa, desde una perspectiva teórica y práctica, logrando un resultado de gran importancia que nos ha animado a auspiciar la realización de una edición en España.

Ello ha sido posible gracias a la autorización de UNIAPAC, Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa a la que pertenece ASE-Acción Social Empresarial, que nos permite poner al alcance de los empresarios y directivos españoles estas reflexiones y directrices impulsadas por quien fuera presidente de UNIAPAC, Pierre Lecocq, y realizada por el Instituto John Ryan de Pensamiento Social Católico, de la estadounidense University of St. Thomas.

Animamos a nuestros asociados y a todos aquellos que desde los puestos de responsabilidad en la empresa tienen la necesidad de tomar decisiones que afectan a los trabajadores, a que lean y profundicen en su contenido, del que extraerán, si se acercan a esta obra sin prejuicios y con ánimo abierto, ideas importantes que sin duda modificarán su actuar en el liderazgo empresarial que ejercen.

LUIS H. DE LARRAMENDI
PRESIDENTE ASE-ACCIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
MADRID, MARZO DE 2016

PRÓLOGO

La economía del siglo pasado estuvo basada en una sofisticada división del trabajo cuyo desarrollo exigió que empresarios y directivos tuviesen la capacidad de innovar, organizar, coordinar y asumir riesgos. Este modelo económico generó un incremento del nivel de productividad, y en términos generales, favoreció el progreso de la civilización. En las últimas décadas, hemos asistido al desarrollo de un crecimiento económico sin precedentes que a la vez ha traído consigo numerosos desafíos sociales.

El papel de los dirigentes de empresa está evolucionando en nuevas y emocionantes formas. Es necesario ayudar a generar una economía sostenible e incluyente, en la que la prosperidad alcanzada esté basada en una cultura que permita el desarrollo de la dignidad humana.

UNIAPAC ha ido respondiendo a esta importante evolución. En 2008, publicamos *La rentabilidad de los valores*, describiendo un modelo de responsabilidad social corporativa (RSC) enfocado al florecimiento de la persona humana. Este modelo de RSC, basado en valores, abogaba por un cambio real de las actitudes empresariales a la vez que aportaba un enorme potencial para generar más progreso responsable y sostenible, social y humano.

Unos años más tarde editamos el *Protocolo de RSC centrada en la persona: guía para una gestión empresarial integral*, con el fin de apoyar el proceso de implementación de los conceptos definidos y descritos en el anterior documento: *La rentabilidad de los valores*.

UNIAPAC junto con el John Ryan Institute ha querido profundizar en este proceso de implementación para continuar sus esfuerzos en defender sus objetivos y concepción del mundo empresarial, y apoyar a otros dirigentes de empresa comprometidos con metas similares. Este libro, *Respeto en acción: como aplicar la subsidiaridad en el mundo de la empresa*, pretende impulsar un nuevo estilo de liderazgo, enfocado en promover el desarrollo integral de la persona humana. A través de la discusión de este liderazgo práctico que aquí se plantea 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*.

Finalmente, me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento y 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

PREFACIO

He sido empresario durante más de 40 años, y durante todo este tiempo he obtenido consejo y sabiduría de una comunidad internacional de empresarios y dirigentes originalmente llamada *Union Internationale des Associations Patronales Catholiques*, o UNIAPAC. Establecida en Europa en 1931, UNIAPAC es una asociación de dirigentes y empresarios cristianos presente en 37 países de todo el mundo. La misión de UNIAPAC, inspirada en la doctrina social de la Iglesia, es promover una visión de empresa construida sobre la dignidad y el respeto a la persona y promotoradora del bien común.

En 2008, bajo la presidencia de mi amigo mexicano José Ignacio Mariscal, UNIAPAC formalizó su visión de empresa publicando un documento sobre responsabilidad social corporativa (en lo sucesivo RSC) titulado *La rentabilidad de los valores*. En él, la RSC se define en relación al respeto a las necesidades básicas de la persona, evitando caer en la trampa de que la RSC sea instrumentalizada por la gestión empresarial. El libro fue traducido a siete idiomas para nuestras asociaciones presentes en todo el mundo. Finalmente, este propició el desarrollo de un corpus de capacitación, llamado *El Protocolo* (NT: *Protocolo de RSC centrada en la persona: guía para una gestión empresarial integral*) que hoy se usa para capacitar a cientos de dirigentes de empresas en América Latina y África. Esta herramienta de formación fue desarrollada en América Latina bajo el activo liderazgo de José Ma-

ría Simone de Argentina, quien es mi sucesor como presidente de UNIAPAC.

En 2009, siendo presidente de UNIPAC, decidí basarme en el trabajo de mis predecesores y enfocar la atención en los trabajadores como *stakeholders* clave de las compañías. Mi propia experiencia como CEO de dos multinacionales me ha llevado a articular una cierta filosofía sobre un estilo gestión empresarial que enfatice la relación entre la gestión y los trabajadores. El principio de subsidiaridad fue esencial para dicha obra.

Las prácticas de gestión de una empresa que se basan en la dignidad de la persona humana crean ciertas condiciones para el desarrollo integral de los trabajadores como personas que son. Ello también asegura un éxito duradero para las compañías, porque los empleados que son respetados —y a quienes se les ha sido confiado el despliegue de su creatividad— se adaptan mejor a las demandas complejas y constante evolución provenientes del mundo de los negocios.

Desafortunadamente, existe la tentación de considerar que los ejemplos de empresas que crean “buen trabajo” se deban a la aparición esporádica de ciertas personas ejemplares o, por otro lado, la existencia de programas sofisticados que instrumentalizan a trabajadores simplemente para maximizar la riqueza de los accionistas. En este último caso, sucede que una reestructuración de la empresa se realiza, por ejemplo, mediante la clausura de plantas, despidos, y otro tipo de medidas similares. Este tipo de ejemplos pueden ser considerados como la única alternativa para maximizar las ganancias. Por supuesto que en ciertas ocasiones el cierre de plantas y los despidos son necesarios,

yo mismo he estado involucrado en dichos procesos como parte de la responsabilidad que me correspondía. Los dirigentes de empresa deben presentar resultados financieros, y yo siendo CEO de una importante filial de una compañía que cotiza en el mercado una parte importante de mi responsabilidad es la financiera. Sin embargo, en los últimos 25 años, la creciente “financiarización” de la empresa y su subyugación a los resultados trimestrales han generado fuertes presiones para que consideremos que los rendimientos financieros son la única responsabilidad del CEO. La consecuencia de esta ‘concepción’ financiera es que se ha pasado de considerar a los trabajadores como seres humanos con un valor eterno y dotado de ciertas virtudes a ser instrumentalizados para maximizar los beneficios económicos, sin importar la forma o métodos utilizados para ello. Esta lógica instrumental es fuerte y seductora, yo como CEO algunas veces me he encontrado atrapado en este dañino razonamiento, que nos separa de las profundas consecuencias que la subsidiaridad nos aporta.

UNIAPAC ha creído conveniente, después del trabajo realizado sobre la RSC en *La rentabilidad de los valores*, manifestar su concepción de la gestión empresarial —la cual sitúa en el *centro de su atención y su acción la dignidad de la persona humana*—. Queríamos que esta concepción se tradujese en instrumentos prácticos y útiles para el conjunto de nuestras asociaciones internacionales y para cualquier dirigente que busque una gestión respetuosa de la dignidad humana y deseosa de fomentar su florecimiento, a la vez que alcance rentabilidad financiera. Tal como ya hicimos a través

del Protocolo de la RSE (NT: *Protocolo de RSC centrada en la persona: guía para una gestión empresarial integral*). Al mismo tiempo, buscábamos arraigar dicho estilo de gestión en los principios del pensamiento y tradición social cristiana. La subsidiariedad, principio esencial de la doctrina social de la Iglesia, se convirtió en el fundamento base de nuestras consideraciones.

Este enfoque que queríamos plantear generó cierta controversia y comenzó un debate fundamental entre las personas pertenecientes a nuestra federación de asociaciones. Algunos consideraban que el principio de la subsidiariedad era demasiado idealista para las complejas realidades a las que se enfrenta la vida cotidiana de una empresa. Otros defendían que la empresa sólo puede prosperar con un enfoque de gestión de arriba a abajo (*top-down approach*), y continuaban argumentando como este enfoque puede integrar, con éxito, el respeto a la dignidad humana de los trabajadores. (debate al que volveremos más tarde). Finalmente, todos reconocimos que la subsidiariedad es ciertamente un principio fundamental sobre el que apoyar nuestra concepción de un estilo de gestión respetuosa de la dignidad de todos los trabajadores. Además, guía de aquellos líderes empresariales que busquen una forma auténtica, humana y exitosa para gestionar la empresa.

Dada mi experiencia como CEO de una multinacional decidí escribir al Consejo de UNIAPAC explicando cómo usaba yo el principio de subsidiariedad para construir un modelo de gestión que pudiese ser aplicado en distintos contextos culturales y en presencia de diferentes identidades étnicas, religiosas y/o nacionales, y aun así dirigirse al deseo espiritual universal

de cada dirigente de empresa y empleado que conocíamos. Con el objetivo de poder prosperar como seres humanos en el trabajo que hacíamos. Con el paso del tiempo dicha gestión demostró ser también un medio para fomentar una cultura dinámica y ágil en la empresa que fue clave para el éxito colectivo en un ambiente tan competitivo como es el de los negocios

Al partir de una experiencia práctica, como había sido la mía, nos dimos cuenta que no era suficiente aportar una evidencia anecdótica y demostrar este concepto frente el rigor intelectual de los académicos. Al mismo tiempo durante ese periodo, tuve una oportunidad única de colaborar con un grupo de académicos y dirigentes de empresa para escribir *La vocación del líder empresarial*. Un proyecto iniciado y dirigido por el Consejo Pontificio “Justicia y Paz”. Dicho documento no sólo definía la vocación de los dirigentes de empresa desde la sensibilidad cristiana, sino que también identificaba recomendaciones prácticas para que el principio fuese implementado por los dirigentes de empresa. El trabajo conjunto de este documento suscitó el primer contacto entre UNIAPAC y El *John A Ryan Institute for Catholic Social Thought of the Center for Catholic Studies* de la Universidad de St. Thomas, y en particular, con su director, el Dr. Michael Naughton, Una relación, sobre la que puedo decir agradecido, que ha crecido y se ha dilato. Mike y sus compañeros aceptaron rápidamente la invitación que les hicimos para trabajar juntos, y a los que estoy enormemente complacido por su pronta y cálida colaboración. Estoy también particularmente agradecido a mi amigo y asesor, Vincent Lehnhart, y al Profesor André Habisch

de la Universidad Católica de Eichstätt (Alemania) quienes me ayudaron a estructurar nuestros primeros pensamientos entorno a esta reflexión.

Esta alianza de talentos generó la rigurosa erudición que deseábamos, incluyendo la recopilación de una rica y detalladamente comentada bibliografía. Ello nos permitió profundizar nuestro análisis en una amplia variedad de asuntos, de los cuales me gustaría analizar más detalladamente cuatro de ellos:

- Juicio moral en la práctica empresarial.
- La contingencia en las prácticas de gestión.
- El acoplamiento de la solidaridad al concepto de la subsidiaridad.
- El juego del riesgo y la confianza entre el dirigente y el trabajador.

El juicio moral vs ser críticos

En el proceso de redacción de este ensayo Mike, sus compañeros y yo tuvimos una importante discusión sobre el uso de la expresión “juicio moral” y su aplicación en las prácticas administrativas. Como profesionales —y yo siendo particularmente sensible a ello— sabemos que en el mundo de los negocios las cosas pocas veces son o blanco o negro. Cualquier empresario sabe que cuando hay gente involucrada, a veces, acabamos en situaciones grises al tomar ciertas decisiones o elecciones en beneficio de la empresa. Es más, sabemos bien que en el día a día de las empresas hay siempre que tomar ciertas decisiones ‘complicadas’ y no porque no sean necesarias dejan de ser dolorosas. Ser “moral” no significa evitar tales decisiones,

sino todo lo contrario. En ocasiones, lo triste realidad, es que como dirigentes de empresa estamos tentados a manipular ciertos hechos o esconder algunos de ellos. También podemos estar tentados –aunque sea motivados por nobles intenciones– a imponer a otros nuestras opiniones e ideas cuando estén en desacuerdo con las nuestras. Hasta podremos enfadarnos –y perder nuestra profesionalidad– de vez en cuando. Todo ello puede convencernos a establecer estilos de liderazgo y gestión de arriba a abajo (*top-down*). A pesar de lo bello, lo bueno y verdadero que el principio de la subsidiariedad pueda tener y del convencimiento profundo de nuestro corazón, seguimos siendo personas que fallamos en aplicar perfectamente dicho principio. 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) .

Dicho diálogo revelo la existencia de una importante distinción entre expresar un juicio moral y ser crítico. La confusión entre estos dos términos, como se ha querido expresar en este documento, se produce “a causa de renunciar a la responsabilidad de usar la inteligencia para hacer juicios bien razonados, sobre la calidad moral del comportamiento: el nuestro, o el de los demás” (10). Debido a que la gestión empresarial implica 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 dudamos

en hacer tales juicios de las prácticas de otras empresas. Esperamos que este ensayo nos ayude a todos a ser más sensibles a la dimensión moral de la gestión de la empresa, y siendo conscientes de esta dimensión que desarrollemos estilos de gestión más respetuosos, efectivos e incluyentes.

Contingencia

El segundo elemento sobre el que profundizamos en dicha conversación, relacionado con las inquietudes mencionadas anteriormente, fue sobre el aspecto de la contingencia de la gestión. Dado que, aunque esta esté profundamente guiada por el respeto a las personas y el principio de la subsidiariedad, ciertamente, las limitaciones o hasta los errores internos pueden provocar que la dirección intervenga directamente en ciertas decisiones de la empresa, más de lo que normalmente ella misma quisiese. Esta intervención puede ser considerada por los trabajadores como una ruptura de la confianza hacia ellos, la cual es fundamental para poder aplicar la subsidiariedad. Es comprensible que algunas de las personas miembros de la asociación presentasen este posible obstáculo como razón para rechazar la práctica de la subsidiariedad en el mundo de la empresa.

En 2008 y 2009, para poder sobrevivir a la severa crisis financiera global, tuve que imponer un estilo gestión de arriba abajo (*top-down*) en mis empresas mayor de lo que habría hecho en un clima económico más estable. Las primeras reacciones de mis empleados, como cabía esperar, fueron de incompreensión acom-

pañados de un corrosivo temor. Hubo una percepción generalizada que se estaba yendo en contra del principio que había estado promoviendo años atrás. Este ejemplo de mi propia experiencia empresarial, nos condujo a profundas discusiones sobre un aspecto clave de la subsidiariedad: el límite de una autonomía total. Ello, generó en mí el objetivo de hacer entender a mis empleados que a veces, debido a circunstancias concretas, se establecen ciertos límites a la autonomía de los empleados, tales límites están definidos por el impacto que sus decisiones pueden tener en los demás y en el conjunto de la empresa. La aparición de dichos límites son contingentes al contexto internacional, y adaptarse a ellos no supone la ruptura de la confianza, sino una necesaria respuesta de responsabilidad. Fueron tiempos verdaderamente difíciles, porque queríamos ayudar a todos a entender el porqué de los límites a su anterior autonomía. Sin embargo, el conjunto de la administración y sus trabajadores alcanzaron un mayor entendimiento del concepto de subsidiariedad, y supieron distinguir un estilo de gestión basado en la subsidiariedad de aquella que debe aplicarse en tiempos de crisis. En consecuencia, la credibilidad hacia el principio de la subsidiaridad creció y su aplicación fue más efectiva, concretamente en niveles medios de la administración en donde había habido una primera reacción escéptica a dicho enfoque.

En relación a la solidaridad

Tercero, los autores trajeron a colación este significativo argumento, que aunque muy simple es a la vez muy

profundo: la *subsidiariedad sin solidaridad* conduce al individualismo y al localismo, mientras que una *solidaridad sin subsidiariedad* lleva al paternalismo y a la centralización. Es decir, “la solidaridad señala la dimensión social de la persona, mientras que la subsidiariedad manifiesta la dimensión personal de las sociedades (...)”. Y al apoyarse una en la otra, –la subsidiariedad y la solidaridad– crean una sinergia capaz de generar un auténtico desarrollo humano integral (véase párrafo n° 61).

Riesgo y Confianza

Por último, uno de los asuntos más interesantes que la subsidiariedad plantea es: el carácter o calidad de la relación entre confianza y riesgo necesario para la operatividad de la subsidiariedad. La subsidiariedad reconoce la dignidad personal de los trabajadores, reconociendo en ellos la capacidad y responsabilidad de dar algo de sí mismos a los demás. Los dirigentes cuando aplican la subsidiariedad reconocen la existencia de posibles riesgos asociados a invitar a los trabajadores a usar sus dones de acuerdo con su propio criterio. Aceptar este importante riesgo es lo que diferencia la subsidiariedad de la delegación, quien delega confiere poder, pero en cualquier momento que la confianza se debilite puede retirarlo. En una situación parecida los trabajadores no están reclamados a un mismo nivel de excelencia y de participación como en una situación donde la subsidiariedad se ha hecho operativa, y tienen, por tanto, menor probabilidad de crecer y aceptar su plena responsabilidad.

Como CEO debo administrar el riesgo, pero no lo puedo eliminar. Los esfuerzos para eliminar el riesgo pueden ahogar y atrofiar las relaciones, en vez de dar espacio para que estas crezcan y se desarrollen. Algunos autores hablan de la administración científica como un enfoque capaz de eliminar cualquier riesgo. Sin embargo, cuando se trata de eliminar todo riesgo, se aliena a la persona humana, se destruye su creatividad y su autonomía y se llega hasta a amenazar la misma vida – porque la vida, debido a su preciada y misteriosa naturaleza está llena de riesgo. La empresa sin riesgo es la antítesis de la empresa. Los empresarios inflexibles adversos al riesgo intentan racionalizar sus decisiones a tales niveles que muchas veces terminan haciéndose más vulnerables, porque acaban retrasando la toma de decisiones. Y consecuentemente, puede provocar que los trabajadores tengan que asumir las consecuencias de una decisión retrasada.

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

* * * *

Los cristianos conocemos la inimaginable libertad que se nos ha sido concedida como personas que somos, a través del ilimitado amor de nuestro Creador. La verdadera libertad sólo proviene de un amor grande y verdadero. Dios eligió, en su infinita bondad, darnos la máxima libertad de aceptar o rechazar Su amor. Y ciertamente, como se nos recuerda cada año en la Semana Santa, tantas veces hemos abusado de Su don. A través

de una verdadera subsidiariedad Dios nos enseña cómo hacer un mejor uso de nuestro libre albedrío para construir una civilización del amor y su Reino eterno. Él nos ha mandado varios maestros a lo largo del tiempo —profetas que nos corrigen mártires que nos inspiran, santos que nos exhortan, y familias que nos forman y aman— para mostrarnos, justamente, que grande es su amor. Un amor tan grande, que no podría retener para sí ningún don, ni siquiera su querido Hijo.

No hay ningún 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 Él a cambio acepta todo el riesgo asociado a ello para nuestro bien. Esta libertad es en la raíz de nuestra humanidad y nuestra habilidad de amar y responder a Su amor. Es el fundamento de nuestra capacidad para buscar la co-creación con el Creador. ¡Qué lección tan generosa y maravillosa de la sagrada administración!

El riesgo es intrínseco a nuestra humanidad —y forma parte de la subsidiariedad—. Espero que este ensayo ayude a todos los lectores a entrar en esta extraordinaria paradoja: cuando el riesgo es deliberadamente aceptado y combinando con un profundo grado de solidaridad, ello se convierte en la clave hacia un enfoque administrativo que favorezca el desarrollo integral de todos sus trabajadores. A la vez que alcanza una eficiencia superior produciendo bienes y servicios de calidad. Para los cristianos esta es la definición de “buen trabajo”.

Mis más 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 de UNIAPAC, las universidades y empresas que quieran orientar la gestión a favorecer empresas altamente rentables orientadas al desarrollo de los trabajadores, 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 abrazar el principio de la subsidiariedad. Está mal robar el derecho o capacidad de una persona a adoptar una decisión. Si lo hacemos acabará dañando a la empresa, con personas atrapadas en actividades realizadas para complacer a su jefe, en vez de, para satisfacer a su cliente. La delegación y la adopción

¹ S/N La referencia de 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). Publicado por UNIA-PAC, con el propósito de ampliar y profundizar en la discusión sobre subsidiariedad planteada en el documento: *Vocation of the Business Leader*, generado por el Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz. Pati Provinske, investigadora adjunta del Koch Chair del Business Opus College proporcionó una importante ayuda en la edición e investigación para la publicación de dicho documento. Además ha creado una extensa bibliografía que puede servir como recuso para futuras investigaciones sobre el principio de la subsidiariedad. (www.stthomas.edu/cathstudies/cst/research/publications/subsidiarity)

La aportación de Mary Child y Elizabeth Kelly fue fundamental para la edición del documento. Además hemos recibido importantes comentarios y críticas de gran utilidad para la elaboración del documento de la siguientes personas: Juan Jesús Álvarez, Anthony Brenningkmeyer, 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. Por último, expresamos nuestra especial gratitud a Pierre Lecocq de UNIAPAC quien sugirió este proyecto y cuyos extensos comentarios han guiado la estructura y el tono de todo lo que aquí se expone.

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>.

decisiones en aquellos que están más cercanos al cliente, son imperativas. La delegación sin un marco de autoridad resultará, sin embargo, caótica”.

William Pollard, ex-CEO de Service Master²

Cuando vemos la palabra “robo”, pensamos normalmente en la pérdida de cosas; dinero, o alguna propiedad. William Pollard, sin embargo, habla de robar la capacidad de la gente de tomar decisiones, 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 reducir la contribución que el trabajador puede dar. Una organización sólo alcanzará su pleno potencial cuando a sus trabajadores se les dé la oportunidad de alcanzar su pleno potencial individual. Como indica Pollard, la subsidiariedad debe impulsar que el empleado desarrolle sus dones en la realización del trabajo, esos sí, dentro de un marco de autoridad y rendición de cuentas. Esto, crea una tensión natural, a la que haremos referencia a lo largo de este ensayo.

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 para establecer

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

la adopción de decisiones al nivel más apropiado de la organización; con el objeto de utilizar los dones de los trabajadores para su propio bien, el bien de la organización, y el bien de los clientes de la organización. Las importantes consecuencias que esto genera en la práctica son: ayuda a los empleados a desarrollarse mediante su trabajo, generar confianza entre dirigentes y subordinados y reforzar la identidad y la cultura de la empresa.

La subsidiariedad está basada en el entendimiento de que cada persona tiene derecho a ser respetada, y que cada cual lleva consigo dones que debe desarrollar y emplear. Los dirigentes desempeñan mejor su liderazgo cuando, guiados por estos principios, construyen organizaciones que dependen directamente de los diversos dones (talentos, habilidades o capacidades) de todos los trabajadores. Crear las condiciones para que estos dones puedan florecer, es el enfoque más auténtico para el desarrollo del empleado. 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 trabajadores a personas que tienen mucho qué dar y recibir dentro de una comunidad de trabajo, y no meramente como un capital o recurso que poder explotar. La subsidiariedad provee la clave para entender qué es verdaderamente un “buen trabajo”.³ Y desafía a los líderes de la empresa

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/

a imaginar el potencial que derivaría de que todos los dones de las personas de la organización fuesen considerados. 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

La literatura sobre gestión empresarial, a pesar de usar un lenguaje diferente, hace referencia a las implicaciones 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. Continuaba diciendo: “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 trabajadores. Charles A. O’Reilly y Jeffrey Pfeffer, pre-

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, mantémoslo 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-xxxxxxxiii_enc_15051961_mater_en.html

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

sentan un argumento similar cuando consideran que los dirigentes y sus compañías deben hacer surgir “el valor escondido de todos los empleados”⁶.

Desafortunadamente, la historia de las instituciones y la literatura anterior sobre gestión empresarial, 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 trabajadores como meros medios, mermando así la expresión de los dones, talentos y habilidades individuales. Tales prácticas limitan, en general, el crecimiento y la expresión de la capacidad humana, además de impedir que estas se desarrollen en el seno de la organización, y provocan que los trabajadores se descomprometan. Navegar en aguas turbulentas tienta a los dirigentes a tensar los controles, mediante la creación de más reglas y mecanismos de supervisión.⁷ Cuando los controles estrechos se vuelven rutinarios la iniciativa, creatividad y responsabilidad del empleado puede verse disminuida. Exigir sólo el mínimo a los trabajadores 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 los problemas éticos de las instituciones, e irónicamente, también de sus ineficiencias.

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

La subsidiariedad en acción —que aprecia los dones colectivos de los trabajadores y les otorga una utilidad— 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, sino que 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. Y, por tanto, exige que la administración, observe los dones de sus trabajadores, y una vez vistos, creen condiciones que permitan mayor ejercicio de dichos dones en el desempeño del trabajo. De esta forma, se incrementará la confianza de los trabajadores en la dirección. Un alto nivel de confianza permite un mayor nivel de eficiencia, a la vez que la dignidad de la persona y la satisfacción crece.

La subsidiariedad requiere de un enfoque atento a los distintos elementos organizativos —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 utilicen de forma efectiva sus talentos, habilidades y capacidades. Para lograr estas metas puede que sea necesario relocalizar la adopción de ciertas decisiones —a niveles superiores o inferiores— dentro de la organización. En algunos casos será necesaria una mayor autonomía y, en otros, un mayor centralización o estandarización. 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 dependerá de la habilidad del líder para evaluar las características únicas de una determinada situación. La confianza, es también clave. Para que los dirigentes puedan ejercer su criterio, manteniendo el vínculo con sus trabajadores, se requiere de una cierta dosis de confianza entre ambas partes. Si los trabajadores no confían en los dirigentes, estos podrán cuestionar los cambios de nivel en el que se produce la toma de decisiones. Al mismo tiempo, para que los dirigentes puedan hacer estos cambios necesitan que exista una confianza implícita de sus trabajadores hacia ellos, dado que son los empleados de los que, en última instancia, dependen que los cambios funcionen.¹⁰

Para que la dirección pueda dar operatividad a la subsidiariedad es necesario aplicar un proceso que hemos dividido en tres etapas:

- Ver la realidad con claridad.
- Juzgar mediante principios que impulsen el desarrollo integral de la gente.
- Actuar conforme a dichos principios atendiendo las circunstancias únicas de cada momento.¹¹

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 subsidiariedad] 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.

Hemos organizado las reflexiones en torno al desarrollo de estas tres etapas.

Ver, en este contexto, no sólo se refiere a mirar y estudiar los detalles, o analizar una situación desvinculándose de un juicio de valores. En cambio, significa mirar con intensidad, empleando la razón y la empatía para entender el “todo”. *Actuar* significa un amplio rango de tareas de gestión y liderazgo por todos conocidas; desde buscar asesoramiento y consejo, hasta la decisión, planeamiento, implementación, ajuste y medición de los resultados. Del mismo modo que el proceso de *ver* no se puede reducir al mero resultado de una fórmula, tampoco el *actuar*. Este debe estar conformado por la intención de incrementar el bien, tanto el de la organización como del conjunto de las personas.

Para algunos, sin embargo, el proceso de *juzgar* puede ser el más problemático del proceso anteriormente descrito. 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 siguiente comentario: “las declaraciones sobre la gestión moralmente correcta o moralmente incorrecta deberían de evitarse, porque desconectan con el ánimo de los ejecutivos.” Las causas de tales reacciones negativas, que van desde la incomodidad ante la idea de ser criticando moralmente hasta la total desaprobación, se debe a la mentalidad dominante de rechazar cualquier valoración moral. Creemos que la raíz de dicha resistencia se debe a un error de comprensión entre dos ideas diferentes: la de “juzgar” y la de “ser crítico”, re-

nunciando así a nuestra responsabilidad de usar nuestra razón para formar juicios sobre la calidad moral del comportamiento —el nuestro y el de los otros, aún, siendo un deber que compartimos todos.

La filósofa de Oxford, Mary Midgley, explica el papel vital y productivo que el juicio moral supone 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 juzgamos algo, cuando consideramos algo bueno o malo, mejor o peor respecto a otra cosa, estamos considerándolo como un ejemplo para imitar o evitar. Sin opiniones de este tipo, no tendríamos marco de comparación para nuestra propia política o disciplina, no tendríamos oportunidad de enriquecernos de la perspicacia o errores de otras personas. En un vacío tal, no podríamos formar juicios o criterios de nuestras propias acciones.¹²

Ser críticos, es contrario al juicio moral que Midgley defiende tan elocuentemente, dado que está relacionado con actitudes de arrogancia y menosprecio hacia individuos o grupos —de precipitar juicios basados en escasas evidencias¹³—. Esto, por supuesto, lleva a

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.*

juzgar mal, lleva a juicios inmaduros que un dirigente prudente debe evitar.

Cuando un juicio normativo (juicios que emplean formas como “debería” y “tiene que,” “correcto” y “falso,” “bueno,” “mejor”, o lo “mejor”) no se hace explícito y no se defiende con razones meditadas, estos se consideran subrepticamente. Es decir, se ven como suposiciones desvinculadas de cualquier responsabilidad u originadas de discusiones alejadas de una reflexión real sobre el camino que deberían tomar tanto individuos como organizaciones. Si los dirigentes al hacer juicios morales, como de hecho realizan de forma inevitable, se basasen en principios anclados en una correcta comprensión de la persona humana, estos se revelarían de gran utilidad.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 tener otra mirada (re-specto, latín *respectare*, re-observar) a sobre los trabajadores. 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 empleados. Para los dirigentes, este “re-mirar” ayuda a construir organizaciones que tengan consideración y den utilidad a los diversos dones, habilidades y capacidades de todos los trabajadores.

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

CAPÍTULO 1

VER: LA SUBSIDIARIEDAD HOY Y AYER

El reto de generar empleos es prioritario en, prácticamente, todas las economías, pero el desafío de crear un *buen* trabajo es igualmente importante. Mientras que la primera acción es la madre de la segunda, ésta última apunta a la calidad y la efectividad del empleo. De acuerdo con nuestra concepción, la subsidiariedad es un principio necesario para la creación de “buen empleo”. En el actual mundo de los negocios, hay presiones que complican la puesta en marcha de dicho principio. Aun así, ello no nos desanima en nuestra convicción de que hay abundantes ocasiones de ejercer la subsidiariedad y de que hay que actuar con inteligencia para descubrir dichas ocasiones. En este capítulo exploraremos tanto los obstáculos y las oportunidades actuales para implementar la subsidiariedad, como el contexto histórico del que se deriva dicho principio.

Obstáculos y oportunidades

Un indicador de ‘buen empleo’ es que la gente está comprometida con su trabajo. La tasa de compromiso del empleado (vs. el no compromiso, o *desvinculación activa*) de empresa de clase mundial puede llegar a situarse en dos tercios de su personal. Las organizaciones con trabajadores comprometidos, superan a aquellas en las que existe un compromiso menor o donde dichos trabajadores están desvinculados con la empresa. Dicho compromiso es medido a través de indicado-

res como: una menor rotación de trabajadores, menor ausentismo, menos accidentes por inseguridad, mayor satisfacción del empleado, un mayor crecimiento, márgenes más sanos, mejores relaciones con los clientes y menos defectos de calidad.¹⁵

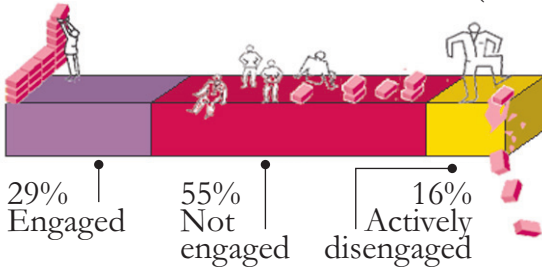
Estudios realizados en compañías que no son de clase mundial indican que hasta el 70 por ciento de los trabajadores son indiferentes y hostiles respecto a su trabajo. Uno de dichos estudios realizados por la EUA titulado: *Estado del Lugar de Trabajo: Ideas del Compromiso del colaborador de los dirigentes de Empresa de EUA* declaraba “Gallup estimó que el impacto de la “falta de compromiso” de los trabajadores le cuesta a la economía americana de \$450-550 mil millones anuales. Los trabajadores desvinculados o no comprometidos “no están alcanzando su pleno potencial”. Por otro lado, la buena noticia es que este mismo análisis declara que “los dirigentes que atienden a las fortalezas de sus empleados pueden prácticamente eliminar la desvinculación activa” y duplicar el nivel de compromiso de los trabajadores.¹⁶ El principio de subsidiariedad, que está

15 Gallup, Inc., “The 12 Elements of Great Managing,” in *Employee Engagement: What’s your Engagement 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, 2, accedido el 18 de julio de 2013. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>

enfocado a apreciar los dones de los trabajadores y a otorgarles una utilidad, abre un camino a los líderes para evitar un clima de desvinculación y los resultados negativos producidos por un excesivo control que llevan a desperdiciar el potencial humano.

Desvinculación de Personal en EUA (Gallup)



Hay muchas razones para la *desvinculación*. Las estructuras y los sistemas corporativos impiden, con frecuencia, importantes expresiones de subsidiariedad, como la cooperación y la solución compartida de problemas. Las prácticas de compensación también pueden contribuir a la *falta de compromiso*. Por un lado, están los estándares de desempeño que enfatizan el logro individual. Sin embargo, estos pueden crear una competencia disfuncional entre ejecutivos y trabajadores en el conjunto de la empresa. Esta competitividad está también incentivada por la gran diferencia de sueldos que existe entre los diferentes cargos. Por otro lado, están los acuerdos laborales que no reflejan ni atienden el espíritu de la subsidiariedad. Dado que el foco está en marcar roles y responsabilidades de una manera rígida, reforzando la visión mecánica de las operaciones de la organización y el papel de cada uno de los traba-