

LA VOCACIÓN DEL LÍDER EMPRESARIAL

Una reflexión

*Consideraciones
desde la experiencia cooperativa de Mondragón
Sobre el documento así titulado
Del Consejo Pontificio Justicia y Paz*

Documento elaborado a partir de la reflexión en un Seminario organizado por el Equipo gestor de la Comisión Postuladora de la Causa de Arizmendiarieta, cuyos participantes han desarrollado su experiencia profesional en empresas cooperativas del grupo Mondragón.

Un documento necesario

1.- Estimamos enormemente valioso el hecho de que el Consejo Pontificio Justicia y Paz haya elaborado esta reflexión cristiana sobre “La vocación del líder empresarial” (VLE). En efecto, a través de este documento se nos ofrece una herramienta útil de debate, formación y discernimiento a tantos cristianos que vivimos en la mediación económica y empresarial donde también estamos llamados a construir el reino de Dios, “gestionando los asuntos temporales y ordenándolos según Dios” (*Lumen Gentium*, 31). Asimismo queremos poner en valor el modo de elaboración del documento, el cual ha sido precedido de aportaciones de empresarios, académicos y expertos, así como de espacios y jornadas de debate que han contribuido a aquilatar las reflexiones partiendo de la realidad y destinadas a transformar la realidad, más allá de la recopilación de principios generales de la Doctrina Social de la Iglesia. En definitiva, haber sido propuesto como “una reflexión” es una invitación a proseguir el debate y el enriquecimiento sobre la cuestión. Este es el sentido de las presentes consideraciones.

2.- Pero además es un documento meritorio por cuanto la pastoral de la Iglesia tiende a concentrar sus esfuerzos en las acciones de la propia comunidad cristiana, con propensión a vivir las mediaciones seculares como algo ajeno a la propia misión evangelizadora de la Iglesia y al compromiso cristiano. Ello nos “condena” a vivir esta encarnación como un asunto privado, y sin embargo, para quienes queremos vivir en unidad la fe y la vida son frecuentes las tensiones y las cuestiones que exigen un discernimiento y aconsejan un reconocimiento y apoyo de la comunidad eclesial. En este sentido es certera la preocupación que atraviesa el documento por la *vida dividida* entre fe y práctica empresarial que vivimos muchos cristianos en la empresa (VLE, 10-13). Ciertamente las posiciones de poder así como las lógicas del máximo beneficio, también la secularización social, operan como sutiles idolatrías que alejan del Dios del

Evangelio a la persona de fe, perdiendo unidad, coherencia, sentido y fecundidad personal.

3.- Con todo, no es esta la primera razón que hace tan necesario, a nuestro juicio, este tipo de reflexión, sino la que radica en la convicción de que en el mundo del trabajo son enormes las oportunidades para colaborar con Dios en la obra de la Creación. Es una idea clara del documento que dice: “queremos dirigirnos a los líderes empresariales cristianos que tienen en el corazón de su trabajo un profundo sentido de la llamada de Dios a colaborar en la creación” (VLE, 5) o de otra manera dicho “la vocación del empresario es un genuino llamamiento humano y cristiano” (VLE, 6). Es ciertamente una cuestión de antropología teológica sobre la dignidad del ser humano y el trabajo (VLE, 7; *Laborem exercens*, 25). El P. Arizmendiarieta decía que “el trabajo es el atributo que otorga al hombre el máximo honor de ser cooperador de Dios” en la transformación de la naturaleza y “la promoción y el bienestar humano” (*Pensamientos*, 2013: 64). Decía que “Dios hace al hombre socio de su propia empresa, de esa empresa maravillosa que es la creación”. En consecuencia, afirmaba que el “desarrollo económico” no es algo extraño ni maligno, sino que “representa un progreso humano y constituye un verdadero deber moral” para los cristianos (*Pensamientos*, 2013: 65). De otra manera lo dice el documento: “las empresas tienen potencial para ser una fuerza de bien” y “muchas desarrollan esta prometedora capacidad moral y económica” (VLE, 8).

La transformación de la empresa en la sociedad del conocimiento

4.- Compartimos el conjunto de los rasgos que el Ver del documento destaca: una globalización que ha generado riqueza, especialmente en países en vías de desarrollo, que ha liberado la dinámica económica de las reglas de los Estados nacionales limitando la acción moralizadora de la política; el impacto generalmente positivo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; el giro de la economía capitalista a la economía financiera, y sus graves consecuencias, sin perder de vista que ha sido el epicentro de una Recesión global. Consideramos también que la economía no es ajena a la cultura. En efecto, los cambios culturales influyen en el modo de vivir el trabajo y la familia, en una dirección más posmoderna, individual y orientada a la gratificación rápida.

5.- En este apartado queremos subrayar un hecho que consideramos un “signo de los tiempos” por cuanto empuja el cambio hacia un modelo de empresa más centrado en las personas, a saber, la elevación general de los niveles de formación e información de los ciudadanos. En 50 años hemos pasado de altas tasas de analfabetismo a sociedades en que la mitad de la población ha alcanzado titulación media o superior. Si el conocimiento en el pasado estaba reservado a una elite, en el presente se ha democratizado, de modo que uno de los rasgos más distintivos de las sociedades actuales es que son sociedades del conocimiento. Este cambio acarrea impactos determinantes que de hecho están transformando la economía, hacia una economía del conocimiento, y lo que para nosotros es más decisivo, “el cambio en el papel del hombre en el proceso productivo” (Aportación a VLE, n. 17). Como consecuencia del vertiginoso desarrollo de los descubrimientos científicos y sus aplicaciones técnicas, ha cambiado radicalmente el papel de las personas en las empresas. Así, se ha sustituido la aportación basada en la fuerza física y la supeditación a la máquina, característicos de la época de la producción en cadena. En la actualidad su aportación se centra en funciones

de planificación, diseño, innovación, control,... mientras que el proceso productivo descansa básicamente en las máquinas, controladas por el hombre. El hombre ocupa, por tanto, un papel crítico en el éxito y competitividad de las empresas, especialmente en las actividades de servicios y en las llamadas “empresas del conocimiento”. Aporta su inteligencia, conocimientos, creatividad, empatía y capacidad de trabajar en equipo. Se trata, por tanto, de un factor de primera importancia desde el punto de vista empresarial que es preciso tener presente por razones morales y también de éxito empresarial.

6.- El primer impacto a destacar de esta enorme mutación es el cambio que se está produciendo en la organización de la empresa. Las estructuras jerárquicas tradicionales, desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, necesitan acercarse hacia estructuras matriciales, caracterizadas porque trabajadores y trabajadoras de distintos departamentos, y con distintas dependencias jerárquicas, colaboran para desarrollar en conjunto una función o un proceso, y la coordinación la realizan a través de equipos de trabajo entre iguales, con coordinadores, pero sin jefes. A nivel de las tareas a desarrollar por cada persona, se da un cambio convergente con este: el reparto tradicional de funciones entre trabajadores planificadores y trabajadores ejecutores de las instrucciones que preparan los primeros describiendo las tareas, cada vez es menos nítido, y en las empresas de nuestro entorno van siendo mayoría los llamados trabajadores del conocimiento, cuyo desempeño ya no se puede juzgar por el cumplimiento de reglas e instrucciones, sino que depende de la aportación de su valor añadido personal. Como consecuencia, las formas de coordinación y motivación, para obtener la eficiencia económica de la empresa, son sustancialmente diferentes. También se incrementa la exigencia de poner en cuestión, desde la eficiencia empresarial, el modelo de propiedad y el reparto de poder dentro de la empresa.

Un nuevo liderazgo empresarial más cooperativo

7.- De acuerdo con este cambio de perspectiva no sólo se modifica la posición del trabajador sino también se perfila un nuevo tipo de liderazgo empresarial, más arraigado a la comunidad que configura la empresa, en un tipo de relación más horizontal y más basado en la cooperación entre iguales. Consecuentemente, la aplicación de los principios de “dignidad humana” y “bien común” tienen una nueva dimensión si se plantean bajo la visión de trabajadores, mayores de edad, con formación e información, dispuestos a asumir el protagonismo de su devenir, sin tutelas paternalistas, dispuestos a crear “comunidad de intereses”, incluso pactando con el capital e integrando principios de cooperación. En estas condiciones los líderes son agentes integrados en la empresa y una sociedad, que responden a los anhelos de una comunidad que quiere labrarse su destino. No representan sólo al capital, ni está sustentado su liderazgo en los designios de la misma, sino que responden a la legitimidad atribuida por los trabajadores, y por el conjunto de *stakeholders*, por cuanto el objetivo de la empresa no se restringe a la obtención del máximo beneficio para el accionista sino que debe satisfacer suficientemente las necesidades de los distintos grupos, trabajadores, clientes, proveedores, medio ambiente y sociedad en general.

8.- No es lo mismo pensar la función de liderazgo y directiva en una cultura empresarial dual basada en la dialéctica dirección-empleado o capital-trabajo que en una concepción de empresa más basada en la corresponsabilidad, la co-propiedad y la

cooperación. El P. Arizmendiarieta desde este segundo modelo hablaba de que “somos trabajadores y empresarios” porque “hoy los trabajadores tienen madurez y su emancipación se impone: no se puede retrasar alegando su minoría de edad o impreparación” (*Pensamientos*, 2013: 111). Pero, en cualquier caso, lo que creemos es que la afirmación de la dimensión subjetiva del trabajo que reivindica la Doctrina Social de la Iglesia (VLE, 45 y LE, 6) nos debe llevar a reconocer en la sociedad del conocimiento un signo de los tiempos y a promover una cultura empresarial basada “en la cooperación” (Aportación a VLE, n. 6)–sea en la forma de la cooperativa, empresa familiar o multinacional- debiendo ser una de las tareas prioritarias de un líder empresarial cristiano en esta sociedad, por razón moral y también de competitividad empresarial. El liderazgo empresarial -que como bien dice el documento tiene como misión principal “construir una organización productiva” (VLE, 8)- debe, a la vez que desarrollar una serie de actitudes en la relación interpersonal, implementar nuevos modelos de gestión que sitúen a las personas y a los equipos humanos en el centro de la actividad y gestión de las empresas, reforzando los mecanismos de coordinación y cooperación entre las personas que trabajan, aumentando la autonomía y autogestión en cada puesto de trabajo, desarrollando modelos de participación y reconocimiento que aseguren la motivación y el alineamiento de intereses, y, en definitiva, relegando la dialéctica tradicional de enfrentamiento entre capital y trabajo, entre jefes y subordinados.

9.- En el documento VLE se habla del principio de subsidiariedad aplicado a la organización de la empresa, lo que potencia el papel de cada trabajador y un tipo de liderazgo menos autoritario y más servidor (n. 50). Entendemos que algunas implicaciones con las que convendría completar este número son las siguientes. “El establecimiento de: a) unos sistemas de gestión participativos, que permitan y favorezcan el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa y su aportación no sólo en aquellos aspectos técnicos más cercanos a su trabajo sino también en aspectos organizativos, de coordinación, de relaciones con los clientes e incluso en el ámbito estratégico, participando en los órganos de la empresa que los gestionan; b) una cultura de colaboración entre los distintos *stakeholders* de la empresa; c) una adecuada participación de los trabajadores en los resultados económicos, dentro de un equilibrio razonable con una adecuada retribución al capital y resto de *stakeholders* y d) una preocupación por los problemas de la comunidad en que se asienta la empresa. Son exigencias morales del líder empresarial cristiano y factores que favorecen la cohesión y las sinergias en la empresa, estimulan la creatividad, la innovación y, en definitiva, mejoran la aportación de los trabajadores, lo que hace más competitivas a las empresas en el mercado de forma, además, más sostenible en el tiempo” (Aportación a VLE, 50).

Recuperar el vínculo de la empresa con la comunidad social

10.- En el documento queda constancia de la globalización como uno de los grandes vectores de las transformaciones económicas de nuestro tiempo. Se menciona la “financiarización de la economía” y la desvinculación de los grandes capitales respecto de la comunidad social. Se menciona que “el capital ha adquirido nueva libertad”, que “no tiene en cuenta la gente de los países donde obtiene sus beneficios” y que “es como si el poder económico hubiera adquirido un estatus extraterritorial”. En efecto, desde lejanos centros se adoptan decisiones, sin preocuparse de la reconversión ni de las consecuencias sociales que se derivan. Pueden cancelarse actividades, incluso viables,

con traslado hacia regiones que ofrecen mejores condiciones. Transforman las “empresas”, con todo su potencial de adaptación, en simples “plantas productivas” que no controlan sus principales parámetros (marketing, finanzas, beneficios o compras). Son como “peones de ajedrez”, con limitación de movimientos, que se sacrifican en aras a intereses y estrategias superiores. La rentabilidad especulativa es la principal preocupación. Este hecho tiene enormes repercusiones para una Doctrina Social de la Iglesia que concibe la economía y el capital no como un fin en sí mismo sino al servicio de las personas, desde el principio del destino universal de los bienes (*Compendio DSI*, 328). El concilio Vaticano II asevera que “el hombre es el autor, el centro y el fin de toda vida económico-social” (*Gaudium et Spes*, 69). Este estatus extra-territorial del poder financiero internacional deja a comunidades, regiones y países en situación de impotencia e incapacidad para coger las riendas sobre su desarrollo económico, condenándolas a elegir entre la servidumbre o la exclusión. Servidumbre para atraer capitales, generando las mejores condiciones de rentabilidad inmediata, sin arraigo social ni compromiso de permanencia. O exclusión, esto es, marginación de las áreas de desarrollo económico. La financiarización de la economía, el alejamiento del capital de la economía productiva y la deslocalización amenazan a comarcas, regiones y países.

11.- Ante esta tendencia la Iglesia y los líderes empresariales cristianos debemos organizar un pensamiento y una acción basados en el principio de la función social de la riqueza, de una economía al servicio de las personas y una empresa al servicio del bien común de la sociedad. Es necesaria la responsabilidad social de la empresa, pero más aún es necesario pensar el conjunto de la actividad de la empresa como “agente social” vinculado a un territorio y a una comunidad social. La empresa y las empresas que participan en una comunidad territorial, tienen una importante función social que cumplir. Son verdaderos “agentes sociales” y tienen la misión de preocuparse por la generación de actividad económica que garantice el bienestar.

12.- Pero no basta una empresa. El principio de cooperación no se reduce al interior de la empresa sino que alcanza a la relación con otras empresas y con otras instituciones políticas y de la sociedad civil. También en este caso se produce la necesidad de cooperación y relación entre empresas para que el conjunto sea más competitivo y eficaz. Fórmulas de cooperación, creación de estructuras comunes, creación de corporaciones y preocupación conjunta de la marcha de la economía y de cada una de las empresas forman parte de la asunción de la responsabilidad social. Pero no son sólo las empresas las que se hacen cargo de esta misión, toda la sociedad debe ser responsable lo que obliga a generar lazos de cooperación entre instituciones públicas y privadas. Los centros educativos y universidades, las entidades de investigación, los servicios financieros, entidades de cobertura e instituciones públicas deben establecer redes de conexión que se organicen compartiendo objetivos estratégicos. Este desarrollo endógeno basado en la cooperación entre empresas, instituciones y otros agentes sociales necesita de estrategias de internacionalización basadas también en las alianzas y la cooperación.

La dimensión espiritual del líder empresarial y la formación

13.- Nos parece muy acertado el subrayado en la dimensión espiritual de la vocacional del líder empresarial. Es muy positiva la llamada a todos los que trabajan en la empresa “a reconocer su trabajo como una verdadera vocación y para responder a la

llamada de Dios con espíritu de verdaderos discípulos” (VLE, 86). Vivir según el Espíritu de Cristo no sólo en la vida privada sino también en la acción empresarial es un subrayado necesario para hacer frente a tres problemas bien reales: el primero, el riesgo de que la vida empresarial, totalice y absorba la persona entera, erigiéndose en absoluto a lo que se sacrifica todo; el segundo, la corrupción del sujeto ante la fascinación del dinero y el poder; el tercero la vida escindida que propone VLE, esto es, recluir el significado de la fe y el seguimiento de Jesús a la vida privada y familiar. En estos tiempos líquidos, donde prima como dice Francisco “lo exterior, lo inmediato, lo visible, lo rápido, lo superficial, lo provisorio” (EG 62) necesitamos gentes sólidas. Si una aportación puede hacer el cristianismo es la formación del “hombre interior”, la formación en convicciones, libertad de espíritu, espíritu de responsabilidad y fidelidad a la conciencia; en una forma de vivir, de mirar y de afrontar, desde la fe, la esperanza y la caridad. La corrupción pública, no es un cáncer que se detiene en los políticos, también se extiende al ámbito empresarial y económico, y desgraciadamente también a personas de comunión diaria. El mundo está plagado de fracasos empresariales basados en malas prácticas. La crisis financiera que originó la gran recesión tuvo en su origen graves fallas éticas. Las consecuencias del fraude fiscal son realmente graves para el bien común. Es necesario fortalecer el “hombre interior por la acción de su Espíritu” de que habla la carta a los Efesios (3,16).

14.- Nos parece también esencial el acento en la formación con el que concluye el documento (VLE, 83-86): la inicial y básica del cristiano en la familia, la Iglesia y la escuela; la educación y especialización universitaria; y también debe añadirse, la formación continua, a lo largo de la vida, estrictamente necesaria en una sociedad sometida a trepidantes cambios tecnológicos y culturales. Precisamente la Experiencia Cooperativa de Mondragón nació de una Escuela de Formación Profesional, que hoy se ha convertido en Universidad, vinculando estrechamente formación y empresa. En este punto justo es reconocer la aportación de la Iglesia a la formación de líderes empresariales con cerca de 800 programas centrados en la empresa en las 1.800 instituciones de educación superior de que la Iglesia es titular en el mundo. Pero a la vez, es una llamada a una enorme responsabilidad. El prestigio de muchos centros universitarios, que destacan por la calidad de la formación profesional que prestan en la formación de directivos empresariales, no se acompaña suficientemente de la formación en los principios éticos y sociales de la moral evangélica y la doctrina social de la Iglesia. En este punto, sugerimos que la Formación para el liderazgo empresarial, en colaboración del Consejo Pontificio Justicia y Paz con la Congregación para la Educación Católica, pudiera ser motivo primero de unas Jornadas con todos los sectores implicados, y, en segundo lugar, de un documento con orientaciones para las universidades católicas.

Políticas empresariales con criterios éticos y evangélicos

15.- Entre las funciones destacadas del líder empresarial está la elaboración de las políticas empresariales en diversas materias, retribución, formación, información, gestión, beneficios, fiscalidad, medio-ambiental, responsabilidad social, etc. A continuación ofrecemos un conjunto de propuestas concretas. El líder empresarial cristiano se distinguirá por unas políticas empresariales y actuaciones profesionales coherentes con las reflexiones expuestas. En concreto:

a) Se preocupará de la sostenibilidad del proyecto empresarial, procurando que una proporción mayoritaria de los beneficios anuales se destine a reservas o capitalización.

b) Respetará rigurosamente la legislación laboral de los países en los que desarrolle su actividad (incluyendo las obligaciones de información y consulta a los representantes de los trabajadores, aún cuando éstos no lo reclamen).

c) Desarrollará una política de transparencia informativa poniendo a disposición de los trabajadores de forma regular información sobre las variables y políticas más importantes de la empresa, a un nivel similar a la establecida como obligatoria para las empresas que cotizan en Bolsa y adecuado a la dimensión de cada empresa.

d) Establecerá sistemas de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de los *recursos* más críticos para la marcha empresarial: las personas que en ella trabajan.

e) Desarrollará planes de formación sistemáticos (con objetivos de dedicación no inferior a 20-40h. anuales por trabajador) e incluyendo en dichos planes tanto formación técnica como formación para que, cuanto menos los representantes de los trabajadores, puedan interpretar y valorar la información empresarial que se les facilite.

f) Implantará sistemas de gestión participativos, realizando consultas a los trabajadores ó a sus representantes de las decisiones más relevantes de la empresa y llegando a incorporar a algunos de los mismos en los máximos órganos de decisión ó control.

g) Impulsará políticas retributivas que, salvando la necesaria fidelización de los trabajadores más imprescindibles, no generen una gran desigualdad entre las personas empleadas, acompañadas de una política de transparencia respeto de la escala salarial.

h) Implementará sistemas de participación de los trabajadores en los resultados de la empresa, abriendo la posibilidad, incluso, de que puedan acceder a participar en la propiedad de la misma.

i) Cumplirá honestamente con sus obligaciones fiscales sin triquiñuelas legales en orden a la evasión o elusión fiscal (utilización de paraísos fiscales, etc.)

j) Respetará rigurosamente la legislación medio-ambiental.

k) Tendrá en cuenta los problemas de la comunidad en la que se asienta, dedicando un mínimo de un 1-3% de los beneficios a actividades de Responsabilidad Social coherentes con los mismos.

Mondragón, 26 de septiembre de 2014