

Cristianismo y Economía de Mercado

GESTIÓN EMPRESARIAL Y HUMANISMO CRISTIANO

Francisco José Roa Castel
José Luis Fernández Fernández

GESTIÓN EMPRESARIAL Y HUMANISMO CRISTIANO

Por una empresa a la medida del hombre



Unión Editorial
2026

© 2025 Francisco José Roa Castel y José Luis Fernández Fernández

© 2026 UNIÓN EDITORIAL, S.A.

c/ Hilarión Eslava 21 - local • 28015 Madrid

Tél.: 91 350 02 28

Correo: editorial@unioneditorial.net

www.unioneditorial.es

ISBN: 978-84-7209-964-7

Depósito legal: M-25.346-2025

Compuesto e impreso por EL BUEY LIBERAL, S.L.

Impreso en España • *Printed in Spain*

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por las leyes que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios para quienes reprodujeran total o parcialmente el contenido de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento o sistema de recuperación, sin permiso escrito de Unión Editorial, S.A.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	13

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: HACIA UNA DEFINICIÓN DE LA EMPRESA	29
---	----

LA EMPRESA. OBJETO DE ESTUDIO DESATENDIDO POR PARTE DE LA ECONOMÍA CLÁSICA Y EL <i>MAINSTREAM</i> DE LA CIENCIA ECONÓMICA	29
---	----

FENOMENOLOGÍA Y CONDICIONES DE POSIBILIDAD PARA LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA COMO AGENTE ECONÓMICO	32
---	----

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL PARA UBICAR A LA <i>ORGANIZACIÓN-EMPRESA</i> , POR SEMEJANZA Y CONTRASTE, RESPECTO A OTROS TIPOS ORGANIZATIVOS	41
--	----

EMPRESA Y <i>GRUPOS DE INTERÉS</i> : MÁS ALLÁ DE SUS DUEÑOS Y ACCIONISTAS	45
--	----

LA EMPRESA COMO <i>FORMACIÓN SOCIAL</i> PARA CONSEGUIR EL <i>VALOR DE LO ÚTIL</i>	48
--	----

LA EMPRESA, EN TENSIÓN DIALÉCTICA A LO LARGO DE LA HISTORIA: EL PRODUCTO HUMANO, REALIDAD OBJETIVA Y PRODUCTORA DE LA HUMANIDAD.....	54
--	----

GESTIÓN EMPRESARIAL Y HUMANISMO CRISTIANO

DILEMAS Y PARADOJAS DE COMPLEJA SOLUCIÓN: ¿CABRÍA LIMITAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA MADURAR COMO SOCIEDAD?	62
LA MALA PRAXIS COMO POSIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES.....	70
MÁS ALLÁ DEL <i>PRINCIPIO DE NO-MALEFICENCIA</i> : EL ARTE DE EQUILIBRAR EXPECTATIVAS HETEROGÉNEAS SIN PERDER LA ESENCIA EMPRESARIAL	73
DANDO PASO A UNA PROPUESTA DESDE LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA	81
LA EMPRESA ES PARA EL HOMBRE Y NO EL HOMBRE PARA LA EMPRESA: CONCEPCIÓN CRISTIANA DE ESTA ENTIDAD ECONÓMICA CLAVE PARA EL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD	83

CAPÍTULO II

EL HUMANISMO CRISTIANO.....109

UNA CUESTIÓN PRELIMINAR INCÓMODA: ¿QUIÉN DEFIENDE HOY LA CAUSA DEL HOMBRE?	109
EL HUMANISMO CRISTIANO, FIEL INTÉRPRETE DE LA NATURALEZA HUMANA	132
CLARIFICACIÓN CONCEPTUAL, NOCIÓN Y REIVINDICACIÓN DEL HUMANISMO CRISTIANO.....	140

CAPÍTULO III

CENTRALIDAD DE LA PERSONA EN LA ECONOMÍA177

UNA APROXIMACIÓN AL HECHO ECONÓMICO: EL PANORAMA POSCRISIS	177
DEMOCRACIA LIBERAL Y ECONOMÍA DE MERCADO VERSUS COMUNISMO Y ECONOMÍA PLANIFICADA O ESTATAL.....	189

ÍNDICE

ALGUNAS CUESTIONES BÁSICAS ACERCA DE LA CIENCIA DE LA ESCASEZ.....	205
¿ES LA ECONOMÍA UNA DISCIPLINA EXENTA DE VALORES?: LA <i>QUAESTIO DISPUTATA</i>	212
LA ACTIVIDAD ECONÓMICO-SOCIAL EN EL FOCO DEL PENSAMIENTO SOCIAL DE LA IGLESIA	239
LA ACCIÓN ECONÓMICO-EMPRESARIAL EN LA D.S.I.: A LA BÚSQUEDA DE SU SENTIDO TELEOLÓGICO.....	263

CAPÍTULO IV.

EL GOBIERNO DE LA EMPRESA A LA LUZ DEL HUMANISMO CRISTIANO: LAS DIRECCIONES DE PRODUCCIÓN, FINANCIERA, DE PERSONAS Y COMERCIAL Y DE MARKETING.....

291

MÁS ALLÁ DEL EFECTO ESCAPARATE: UNA ÉTICA REAL PARA LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	291
LIDERAZGO EMPRESARIAL Y HUMANISMO CRISTIANO	297
LA ENSEÑANZA SOCIAL CATÓLICA APLICADA A LA EMPRESA	305
LAS DIRECCIONES DE PRODUCCIÓN Y FINANCIERA.....	315
LA DIRECCIÓN DE PERSONAS Y <i>REMOTE WORK</i> . ¿DESHUMANIZA EL TELETRABAJO?.....	328
LA DIRECCIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING	340
DESAÍOS ÉTICOS EN EL DESEMPEÑO COMERCIAL Y DEL MARKETING: UNA APROXIMACIÓN A PRIMERA VISTA	352
HACIA UNA GESTIÓN COMERCIAL Y DEL MARKETING-MIX HUMANISTA	365
LAS POLÍTICAS DE PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN COMERCIAL, AL SERVICIO DE LA VERDAD Y DEL BIEN	387
UNA PECULIAR ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EN LA DISCUSIÓN ÉTICA: LA EMPRESA ESTATAL O PÚBLICA.....	431

GESTIÓN EMPRESARIAL Y HUMANISMO CRISTIANO

BIBLIOGRAFÍA GENERAL451

ÍNDICE DE NOMBRES453

PRÓLOGO

Se considera que vivimos en un mundo globalizado. Lo curioso es, que lo global de este mundo, se reduce a una única economía de mercado a nivel mundial. Más que de universo deberíamos hablar de *uni-mercado*. Ahora bien, sobre este mínimo común denominador, que es la economía de mercado, hay una amplísima discusión sobre la esencia del mercado y la empresa como organización. La importancia de este debate lo atestigua la concesión del premio Nobel de Economía de 2024 a Daron Acemoglu, James Robinson y Simon Johnson por sus estudios sobre la importancia de las instituciones para la prosperidad económica y la riqueza de las naciones.

Unas pocas palabras sobre los autores antes de pasar a la sustancia de este libro. A lo largo de estas páginas se nota la impronta ignaciana que les motiva. Avanzan en el *más* de la realidad, en los fundamentos de la realidad para superar el paradigma económico dominante basado en el *homo economicus* utilitarista. Su constante búsqueda en las raíces de la realidad palpita en sus páginas. El *magis* ignaciano les empuja. Los autores avanzan en el estudio de la persona alimentándose de las fuentes del Humanismo Cristiano. No es otro su objetivo que fundamentar la economía y la empresa en las bases antropológicas más amplias posibles con el objetivo declarado de que la economía sea el medio y el desarrollo integral de la persona sea el fin.

El libro repasa exhaustivamente todas las posibilidades teóricas para tener un marco sobre los siguientes tres puntos. Primero: la economía como realidad productiva basado en el humanismo cristiano. Segundo: aportar una teoría ampliada de la empresa sobre estos supuestos, y tercero: análisis de la actividad económica de la empresa orientada al desarrollo de la persona. Se divide en cuatro capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el marco conceptual de

GESTIÓN EMPRESARIAL Y HUMANISMO CRISTIANO

la empresa. En el segundo capítulo nos adentrarnos en estas fuentes que nos permiten una definición más amplia de la empresa que no es otro que el humanismo cristiano y, por último, el tercer objetivo que hemos planteado al principio de este párrafo se desdobra en los dos siguientes capítulos. En el tercer capítulo se presenta la empresa como el medio para el desarrollo integral de la persona y, por último, en el capítulo cuarto se desarrollan las implicaciones que este fin tienen para la dirección y organización de las empresas.

Este es un libro oceánico: amplio, vasto, lleno de posibilidades. Permíteme, querido lector, un consejo antes de embarcarte en la singladura de su lectura. Lee atentamente la introducción. En ella los autores te guían sobre las posibles lecturas del libro dado que cada uno de los capítulos constituye un océano en sí mismo. Selecciona aquellos temas que más te interesan y dirígete a los apartados correspondientes. O, si te sientes con ánimo, empieza la lectura desde la primera página y disfruta la travesía.

JAVIER ARANZADI DEL CERRO

INTRODUCCIÓN

Mientras tienen lugar prolijas y acaloradas disputas que animan los cenáculos de periodistas, economistas, sociólogos, empresarios y *policy makers* acerca de la verdadera índole de la larguísima crisis económica originada en 2008 que, por un lado, enfrentan a los que sostienen que se trató de una crisis recurrente más del sistema y, por otro, a quienes defienden que fue el propio sistema capitalista el que, colapsado, habría entrado en crisis, transcurrida más de una década desde su declaración tampoco somos capaces de ponernos de acuerdo sobre lo que se puede hacer para salir definitivamente de ella todos a la vez y, lo que no es menos importante, cómo evitar que se vuelva a repetir en un futuro.

La cuestión no es, pues, si son galgos o podencos porque, si continuamos distraídos con lo meramente incidental, tal vez terminemos corriendo la misma suerte de los conejos de la conocida fábula de Tomás de Iriarte: «*En esta disputa,/ llegando los perros/ pillan descuidados/ a mis conejos*». Ya no se puede perder más el tiempo, siendo necesario acertar con el diagnóstico de lo verdaderamente ocurrido e identificar indubitablemente su etiología. Y desde luego, no cabe dispensar recetas de tenor utópico, simplista o populista que, facilitadas tanto por extremistas de todo signo y laya como por diletantes advenedizos antisistema de última hora, solo servirían para salvar la cara, maquillar la situación y salir trampeando de la crisis para cerrarla en falso.

Y es que, entretenidos con la retórica hueca de abstractas teorías sobre si la naturaleza de la crisis ha sido dialéctica o entrópica, que no sirve más que para subir la audiencia de los medios audiovisuales que invitan a sus tertulias a conocidos *influencers* rivales para espolear la polémica, seguimos sin haber definido bien y puesto en práctica efectivas medidas para paliar siquiera las más graves consecuencias

de tantos años ya sumidos en esta aguda crisis global que, de seguir así, inoperantes, terminarán por cronificarse. Máxime si tenemos en cuenta que, cuando parecía que ya la estábamos dejando atrás, nos ha sobrevenido una pandemia global que ha vuelto a colocar a la crisis económica en la casilla de salida. Y por si ello fuera poco, tanto hemos perdido el tiempo en lo accidental que, todavía no erradicada definitivamente la COVID-19 de nuestras vidas, ahora hemos entrado en una guerra de imprevisibles consecuencias, si bien las económicas ya se dejan ver. Tanto que una nueva crisis está echando por tierra la tan largamente esperada recuperación, toda vez que la recesión económica está llamando ya a las mismas puertas de Occidente.

En efecto, la mal llamada guerra de Ucrania, ya que se trata de una invasión de este país por parte de Rusia en un acto de flagrante violación del derecho internacional, que puede llegar a convertirse en un conflicto a escala mundial y atómico, traslada a la economía mundial, de manera sobrepuesta a las consecuencias negativas que previamente ya nos había dejado la pandemia de origen chino, un nuevo efecto ciertamente inopinado y calamitoso para Occidente. Así, la hegemonía económico financiera que durante décadas de indiscutible liderazgo había ostentado sin contestación el eje formado por los Estados Unidos y, de un modo vicario, por Europa occidental, ha decaído completamente hasta llegar a la recesión. Circunstancia de la que se han aprovechado, sacando una suculenta tajada, los protagonistas justamente de la pandemia y de la invasión bélica: China y Rusia. De tal suerte que estamos viendo en nuestros días un claro desplazamiento de la primacía económica, desde un cada vez más empobrecido Occidente hasta dichas dos emergentes potencias económicas orientales, que han abrazado el capitalismo bien que, sin haber abandonado el régimen totalitario que les caracteriza, deviene en una economía mafiosa.

Empobrecimiento de Estados Unidos y de Europa que se lleva por delante cual violenta torrentera tanto a los consumidores como a las empresas, afectados ambos por una economía deprimida que ha de ser subsidiada, ya que si los consumidores apenas podemos llegar a fin de mes es porque a las empresas les ocurre otro tanto. Declina la producción, se produce menos, de peor calidad y más caro, motivado por una disminución del consumo ante una galo-

INTRODUCCIÓN

pante inflación. Pues bien, en este contexto económico de mera supervivencia al que hemos llegado no parece razonable que se pretenda imponer, antes que la viabilidad económico - empresarial, una carísima «sostenibilidad», palabra que, a fuer de manoseada e instrumentalizada, deviene convertida en una mera etiqueta que nada significa, pero que no puede faltar en una empresa que quiera contar con el reconocimiento de una sociedad a la que se le ha engañado. Nos preguntamos, pues, si no sería más justo y cabal que, en lugar de dedicar nuestros cada vez más menguados recursos a lo meramente adicional, nos volcásemos en este momento acuciante a lo verdaderamente importante: intentar salir adelante todos, consumidores y empresas, mitigando lo más posible los peores efectos de esta nueva crisis, y no a ver si va bien la última puesta del chorlito común. No vaya a suceder que, siendo tan sostenibles finalmente resultemos inviables teniendo que echar el cierre a la empresa. En estos momentos críticos, desde un punto de vista ético y económico, debe prevalecer el *primum vivere*, tanto más cuando en las agendas político-económicas de Rusia y de China, que sumados ambos contaminan más que el resto del mundo juntos, bien que las fuerzas progresistas guarden al respecto un sospechoso silencio, desde luego no se contemplan ni transición ecológica ni sostenibilidad alguna.

Pero si actualmente en nuestro mundo occidental hay un fenómeno de índole cultural y moral, bien que resulte ciertamente transversal pues presenta ramificaciones políticas, sociales y, desde luego, económico-empresariales, este es sin duda la llamada cultura *woke*. Acaso la mayor corriente contracultural conocida, la cual se traduce en un continuo socavamiento de los pilares de la democracia liberal occidental de raíz cristiana y en un evidente empeño por barrenar el orden moral establecido, con una especial fijación en la subversión de la personalidad humana reflejada en la identidad sexual binaria del hombre al objeto de destruir el núcleo familiar, base de cualquier sociedad mínimamente estructurada. El *wokismo* ha infectado ya las artes, la educación, el periodismo, la política, las redes sociales, los deportes y singularmente la empresa. Compañías como, entre muchas otras que podrían citarse también, Gillette, Netflix, Coca-Cola, Carrefour, Disney, Adidas, Nike, Calvin Klein, Sony o Danone, han abrazado incondicionalmente la causa *woke*. Solo una filosofía racional que rechace el relativismo, apoyada en la

objetividad, la lógica y la libertad acaso, si es que no es demasiado tarde ya, podrá reducirla.

Entre las consecuencias persistentes de la crisis económica de 2008, ya que ha llegado a enlazar con la nueva crisis de 2022 debida a los sucesos ya comentados, y sin ánimo exhaustivo, se podrían mencionar el cierre masivo y la deslocalización de empresas con los subsiguientes despidos, paro estructural, precarización del empleo, salarios exiguos que traen consigo la paradoja de personas que, no obstante tener un trabajo, son pobres, hundimiento de las clases medias, debilitamiento de los derechos sociales, pérdida de poder adquisitivo, desigualdad económica extrema que aglutina en pocas manos casi toda la riqueza y, al cabo, un progresivo desmantelamiento del Estado del bienestar universal que con tanto trabajo se había levantado.

Por más que se nos quiera hacer ver interesadamente que la crisis es cosa ya del pasado, que está superada pues se había vuelto a la senda del crecimiento económico, entretanto no sea palpable un reflejo claro y sostenido en el tiempo de esta inestable recuperación macroeconómica en las economías domésticas y en los salarios, seguiremos en una coyuntura socioeconómica comprometida. La cual, como decimos, hoy se reaviva y agudiza por culpa de la pandemia global y de la invasión de Ucrania.

Muy problemática realidad, pues, con extensiones prácticamente en todos los ámbitos de la vida, y que además tiene lugar en un doble escenario convergente que acaso la empeora. En primer lugar, el de un mundo en vertiginosa transformación digital que, impelido por la superficial, infantilizada e hiperconectada generación *millennials*, nos obliga a todos a digitalizarnos hasta unos extremos tales que nadie hubiera podido imaginar apenas unos pocos años atrás, a la vez que se trivializa nuestra vida personal y hasta profesional, so pena de caer en el ostracismo eclipsados socialmente. Y que dibuja ya un futuro próximo que deja más preguntas e inquietud que respuestas y tranquilidad, entre cuyos muy nocivos contornos que se delinean, la adicción a las redes o el trastorno de personalidad ni siquiera serían los más graves. Al que se suma como telón de fondo una inconclusa y traumática globalización regida, antes que por la plena comunión de la familia humana, por la mera lógica mercantil que, en palabras del Premio Nobel Stiglitz, «*ha creado países ricos*

INTRODUCCIÓN

con ciudadanos pobres». Es decir, una globalización con un único objetivo económico-financiero que, de este modo gestionada, podrá devenir moralmente fallida, *in fine*, en la medida en la que acabe ignorando por completo la preeminencia de la persona, clave para la promoción de un auténtico desarrollo humano integral, y cuya salvaguardia sin menoscabo alguno es exigible moralmente en todo proceso socioeconómico.

¿Pero qué se puede hacer ante una situación tan sumamente difícil por insostenible? Una línea de pensamiento muy extendida anuncia ya, tan aventurada como prematuramente, el fin del capitalismo clásico tal y como hasta hoy lo hemos conocido, proclamando por doquier el inminente advenimiento de una sociedad postcapitalista dotada de una nueva organización social, económica y política. Por lo que se pretende enmendar drásticamente el modelo económico imperante, dándole la vuelta por completo con una terapia de choque, ya que su credibilidad se encuentra en la actualidad, se dice, más cuestionada que nunca antes. De tal forma que, volviendo al proteccionismo e incluso al dirigismo económico, se puedan erradicar tantas injusticias y desequilibrios que este capitalismo global vigente, orientado por los responsables de la crisis a la sola prosecución del mayor beneficio posible a corto plazo, habría traído consigo depredando las economías nacionales. Otra postura sostiene en cambio, que hay que dejar las cosas tal cual están, pues no obstante reconocerse tales desajustes del sistema los estiman pasajeros ya que será el propio capitalismo, el cual trajo a la humanidad las mayores cotas de prosperidad y bienestar material conocidas, el que consiga revertir la situación. Logrará, pues, sin necesidad de intervención alguna y solo con su propia dinámica, que la nueva situación restablecida se asemeje otra vez a la histórica *Gilded Age* norteamericana. Una puesta en práctica actualizada e idealizada al cabo de la consabida prescripción de los fisiócratas dieciochescos, *«laissez faire et laissez passer, le monde va de lui même»*.

Pero al igual que el problema no es el sistema capitalista *per se*, no será tampoco este capitalismo «financiarizado», de amigos, favores e intereses creados al que hemos llegado el que de forma automática, como por ensalmo, logre regenerarse de manera duradera y sin opacar la dignidad de la persona ni horadar el bien común. Y es que ambas propuestas de solución antedichas, más

allá de sus aspectos técnicos que escapan a la incumbencia de este libro, adolecen de lo mismo: parten de un mal diagnóstico de lo ocurrido, contentándose con un análisis *prima facie* sin ahondar en la raíz del problema. ¿Qué ha fallado realmente, pues, en las entrañas de las finanzas, la economía, el mercado y, al cabo, la libre empresa, nuestro objeto de estudio central, para que se desatase la peor crisis económica conocida desde la Gran Depresión?

Burbujas especulativas inmobiliaria y crediticia que terminaron con el hundimiento del mercado de bienes inmuebles y del crédito, prácticas abusivas de todo tipo en la economía y en las finanzas, retribuciones injustificadas por escandalosamente elevadas de la alta dirección de las empresas, quebrantos patrimoniales por gestiones venales, desregulaciones absolutas que dejaron sin control alguno a los mercados financiero y bursátil, altísimos niveles de endeudamiento con el riesgo subsecuente, actuaciones depredadoras, oportunistas y temerarias de los agentes económicos, deslocalización de empresas, administración desleal, fraude contable y manipulación de los resultados, engaño masivo a clientes, prácticas corruptas generalizadas en el ámbito empresarial y financiero, *shadow banking system* y un interminable etcétera. Un catálogo amplísimo de transgresiones llevadas a cabo por quienes han desatado un capitalismo depredador, especulativo y clientelista que en nada se compadece con el sano ejercicio de una economía de libre mercado digna de tal nombre, pero que no solo evidencia que estamos ante una muy aguda crisis económica global, sino que, además, denota a todas luces otra crisis de naturaleza estructural, sistémica, cultural, espiritual, ética, axiológica y, muy singularmente, humana de igual o mayor magnitud todavía.

Sin embargo, por más que resulte sumamente llamativa semejante conculcación de las reglas del juego limpio que han de regir en el libre mercado con dichas corruptelas, no se debe colocar el foco del análisis de lo ocurrido en ellas ya que, antes que la causa eficiente, solo manifiestan la sintomatología de la enfermedad.

¿Qué es lo que verdaderamente subyace tras la debacle, su intrahistoria? El detonante del crac económico y financiero se produjo como es bien sabido el 15 de septiembre de 2008 con la quiebra de la cuarta mayor entidad financiera de Estados Unidos, Lehman Brothers. En apariencia al menos una muy reputada corporación

INTRODUCCIÓN

con más de un siglo y medio de vida a sus espaldas, que caía precipitadamente víctima de temerarias, arriesgadas y fraudulentas prácticas empresariales llevadas a cabo por sus altos dirigentes, y que se tradujeron en la puesta en circulación de las tristemente conocidas hipotecas *subprime*. Pero el descalabro de esta banca de negocios, en realidad un gigante con pies de barro, aun siendo el caso tal vez más estudiado y conocido mundialmente por la enorme conmoción que causó en la opinión pública, convirtiéndose rápidamente en el símbolo más emblemático de la crisis económica, podría decirse que su epítome, fue tan solo la punta ínfima que sobresalió del iceberg.

Ciertamente, mucho antes ya del sonado caso detonante de la icónica Lehman Brothers como detrás de él hasta llegar a nuestros días, han ido saltando a las primeras páginas de los medios de comunicación innumerables otros casos de prácticas dolosas y corrompidas que afectaban tanto a grandes corporaciones financieras como a un sinnúmero de organizaciones empresariales, desde bien conocidas multinacionales hasta pequeñas empresas locales. Esto es, una significativa parte del tejido empresarial se ha visto envuelto en graves escándalos de corrupción y fraude producidos por la codicia desmedida de sus gestores. Lo cual ha tenido como consecuencia un fuerte impacto negativo en la economía y, por ende, también afectó perjudicialmente al conjunto de la sociedad, llegando a poner incluso en entredicho la misma legitimidad del sistema de economía de libre mercado que nos hemos dado.

Sería virtualmente imposible siquiera enumerar aquí por su elevado número todos los casos destapados en los últimos años de compañías internacionales o nacionales que han sido denunciadas por tales conductas no solamente carentes de los más elementales principios éticos, sino directamente ya delictivas. Sirvan, pues, las pocas que vamos a citar únicamente para ilustrar la importancia y magnitud del hecho que queremos poner de relieve. Más de treinta delitos les fueron imputados a los altos directivos, entre ellos los de conspiración y fraude bancario, de la otrora más innovadora y, se decía, modélica compañía norteamericana líder de su sector Enron Corporation, cuyo venal modelo de gestión, que precipitaría su caída, puede considerarse precursor del ya citado Lehman Brothers. A partir del caso Enron, que tuvo lugar en el año 2001 y costó el puesto de trabajo a 21.000 empleados de esta compañía, es posible

encontrar toda una interminable relación de casos que, como ya dijimos antes, no ha parado de crecer llegando a nuestros días de lo que eran prestigiosas y consolidadas firmas hasta que sus nombres se vieron manchados igualmente por actuaciones fraudulentas y corrompidas de sus gestores que, sobre la base exclusiva del interés propio, ávidos de poder y fáciles beneficios a costa de los demás, malograron sus empresas extraviando su sentido ético y pervirtiendo los fines últimos para cuya satisfacción fueron concebidas. Mencionaremos, entre otros muchos posibles, a Arthur Andersen, Bear Stearns, Daewoo Motors, World Com, Gowex, ZZZZ Best, Merck, Sumitomo, Barings, Morgan Grenfell, HSBC, Volkswagen, Tylenol, OHL, Nueva Rumasa, Forum y Afinsa, Viajes Marsans y Air Madrid, Bankia, Pescanova, Abengoa, Iberdrola, Gescartera,...

Cómo se puede explicar que, al mismo tiempo que se hacían solemnes declaraciones corporativas de buena conducta, gestión ética y RSC, se erigían observatorios éticos que realizaban auditorías y extendían certificaciones éticas de buena conducta, se implantaban códigos éticos por doquier y, al cabo, cundían programas tanto de *corporate ethics* como de *business ethics*, se estuviesen fraguando en la sombra tales escándalos empresariales. Entonces, ¿qué se declaraba públicamente en términos éticos en todas estas empresas cual encendidas soflamas y qué se auditaba y certificaba realmente? Quien invoca la ética en nombre de los propios intereses malogra su esencia. Fueron pues, ciertamente, operaciones de cosmética empresarial, meros afeites para dar una pátina pública de respetabilidad. Pero más allá de los códigos éticos de estas aludidas y de otras muchas empresas que se han conculcado sistemáticamente por sus dirigentes y empleados en general, e incluso de cuantos delitos se les puedan imputar por conductas irregulares de carácter penal, a poco que se profundice en la realidad factual de todas ellas, fácilmente se advierte un patrón de conducta común. Comportamiento que, virtualmente convertido en *leitbild* seguido lamentablemente en muchas organizaciones empresariales, no es sino un trasunto fiel de lo que está siendo la manera de entender los negocios, las finanzas y la economía en general en estos últimos años.

La absolutización de la economía, este economicismo rampante del que todos somos a la vez sus autores y sus víctimas, que reduce

INTRODUCCIÓN

a la persona humana a un mero *input* más del sistema, ha olvidado por completo que la razón de ser y el fin último del progreso económico-social es el hombre con su dignidad inalienable y sus legítimas expectativas. Primado absoluto de la persona en el orden económico y social que fue definido por los padres conciliares del Vaticano II como un innegociable imperativo moral: «*el hombre es el autor, el centro y el fin de toda actividad económico-social*».

Y este será nuestro punto arquimédico sobre el cual en su aplicación particular al *management* se apoya y levanta el presente volumen que ahora el lector tiene en sus manos y es, al cabo, su razón de ser: una toma de conciencia del superior valor de la persona en la empresa libre, volviendo a situarla en el centro de sus decisiones económicas, en su mismo corazón, con el fin de que la empresa pueda contribuir desde este reconocimiento en la mejora del bienestar del hombre, satisfaciendo sus verdaderas necesidades materiales con vistas al logro de un desarrollo genuinamente humano y humanizador.

El origen de la profunda crisis global en lo que hace al campo económico, financiero y empresarial, a la que nos hemos referido, hay que buscarlo primeramente, pues, en una alteración de la jerarquía axiológica que debe regir en dichos ámbitos. La racionalidad y eficiencia económicas, si bien necesarias, pero exclusivamente encaminadas a la maximización de los beneficios, al puro lucro, en detrimento de la persona humana. Lo cual certifica su alienación al ser instrumentalizada como medio y, por tanto, dejando de ser el *ethos* de la economía. Esto es, que en los procesos económicos asistimos hoy a su virtual deshumanización.

Así pues, tanto en la economía como en la empresa la criatura humana, con su dignidad, libertad y verdad ontológica, ha dejado de ser una prioridad, ignorando, como decimos, que del hombre, concebido integralmente como persona, trae causa toda la actividad socioeconómica y en él debe de finalizar también la misma. Empero, en la política economía el ser humano deviene definido de un modo totalmente reduccionista como un mero productor y consumidor, es decir, un *homo economicus*. Visión antropológica ciertamente confundida, manipulada, sesgada e interesada en términos exclusivamente económicos, que desecha y le es indiferente cualquier otro aspecto del ser humano que no implique una

transacción pecuniaria. Pero que resulta prevalecer hoy en día en la cultura económico-empresarial.

Ahora bien, los hechos económicos no son fuerzas abstractas ajenas a la sociedad ni mucho menos, antes bien, no existen separadas de ella y son, al cabo, un correlato de las relaciones humanas tal y como se dan en un mundo globalizado en acelerada mutación cultural y ya sin apenas referencias morales. Razón por la que esta crisis antropológica que tiene lugar en el ámbito económico y empresarial no cursa aisladamente, resulta ser más bien la proyección de otra más general que la comprende y antecede, y que está dentro de nosotros mismos y en las relaciones que mantenemos con los demás.

Así, en nuestros días por todas partes se propaga y afirma una acérrima ideología laicista de género en contra de la vida, la familia y, en última instancia, de la misma naturaleza humana que, no obstante la amenaza que representa, marca y condiciona ya la agenda de las instituciones internacionales y de los gobiernos. Se trata de la irracionalista y antinatural ideología LGTBI, cuyas amorales tesis subvierten el género humano trocando lo masculino en femenino y viceversa, en un intento casi ya logrado de imponer un modelo de sociedad indiferenciada sexualmente de impredecibles consecuencias si, finalmente, consigue implantarse y aceptarse cultural y educativamente.

Pero aún hay más amenazas. Porque junto con esta ideología que distorsiona y confunde las identidades y conductas sexuales propias del varón y de la mujer recogida en la cultura *woke*, corre parejo también el llamado transhumanismo. Un perturbador movimiento cultural de no menos preocupantes perfiles y consecuencias, que tiene como sustrato teórico una antropología individualista de corte neoliberal radical conocida como *self-ownership*. La cual, sostenida por una pujante corriente de cierto pensamiento bioético, defiende como un derecho moral del hombre su auto-propiedad con fines a una presunta mejora de la raza humana consistente en la creación de un hombre-máquina posthumano. El transhumanismo ya se anuncia y se difunde con una extraordinaria celeridad desde la convicción de que el hombre es el creador de su humanidad y, por tanto, su dueño y señor. Y tal vez pudiera ser que su implantación nos sorprenda sin haber hecho los deberes, porque no todo lo que

INTRODUCCIÓN

técnicamente es posible hacer resulta moralmente admisible llevarlo a cabo. Y es que todavía no hemos acometido una tan necesaria como serena y profunda reflexión sobre esta manipulación modificativa de la especie humana que propugna, so capa de una pretendida mejora, dicho movimiento. Apremia, ciertamente, establecer unos límites éticos y jurídicos antes de que se vaya demasiado lejos y su uso descontrolado nos pueda precipitar al abismo.

Desde distintos frentes, pues, se está librando una batalla que a ojos vistas tiene como hoja de ruta la deshumanización del hombre. El cual, virtualmente convertido ya en una fantasmagoría por mor de un falso y difuso pero omnipresente progreso, reniega de la ley natural que configura su naturaleza y así, desprovisto de verdad alguna que no sea la de cada uno la suya, deviene incapaz siquiera de reconocer el bien y mal en su actuar. De este modo, vaciada su conciencia moral, al ser humano solo le resta una ilimitada libertad que, mal entendida y peor ejercida, en realidad no es más que una exacerbada volición irracional. Así, no es de extrañar que el hombre viva hoy una crisis existencial sin precedentes sensiblemente marcada por la llamada posverdad—o lo que es lo mismo, la muerte de la verdad—, el indiferentismo, un materialismo craso y una manifiesta falta de amor hacia el prójimo.

Como vemos la crisis antropológica que cursa en la economía no es privativa de ella, más bien resulta ser la imagen reflejada del espíritu del tiempo, que afirma una omnimoda libertad del hombre, pero sin verdad ni caridad, lo cual explica la devastación que sufre todo lo humano. Ruina que, naturalmente, repercute en todos los sistemas que hemos sido capaces de levantar, resultando visible singularmente en el entorno socioeconómico que más nos concierne. Y sin embargo, el trinomio democracia liberal, derechos humanos y economía de mercado ha sido determinante allá donde se ha afincado y consolidado, casi exclusivamente en nuestras sociedades occidentales, curiosamente donde ha habido siempre un sustrato cristiano, procurando la prosecución de un bienestar económico, político y social simplemente desconocido para el resto del mundo. Razón por la que, si no queremos errar el diagnóstico y el tratamiento de la enfermedad, hemos de discernir bien entre el instrumento en sí, la economía de libre mercado, con el uso *non sancto* que entre todos le estamos dando. Sabiamente San Agustín

nos dejó escrito, *«la avaricia y el fraude son vicios del hombre, no de la actividad, la cual puede ser llevada a cabo sin tales vicios»*.

El durísimo veredicto que ha dado la historia sobre el comunismo y la ineficiente economía planificada es difícilmente revocable, ya que por donde ha pasado no ha dejado más que miseria, opresión y falta de libertad. Por contra, la economía de mercado y su institución más señera, la empresa capitalista, que no son más que la misma sociedad y los ciudadanos libres produciendo, vendiendo y comprando, además de su eficiencia más que probada en la creación de riqueza, éticamente no tiene comparación posible con cualquier otro sistema de planificación estatal siempre y cuando logre hacer efectiva su principal virtud legitimadora: auspiciar y defender el derecho irrenunciable de toda persona a la iniciativa, creatividad y libertad económica. Toda vez que esta última es una parte constitutiva del que acaso sea el signo más distintivo del ser humano, el don más grande que ha recibido y el mismo fundamento de su dignidad: la libertad.

Una economía conducida por el puro egoísmo y una empresa gestionada por el mero afán de lucro, incluso a costa de otros, sencillamente han dejado de funcionar porque no son para el bien del hombre. Incumplen la que San Juan Pablo II llamó:

«la ley fundamental de toda actividad económica, el servicio del hombre, de todos los hombres, de todo el hombre, en su plena integridad, material, intelectual, moral, espiritual y religiosa».

Pero no tenemos que desesperar de esperar. Y en cuanto pase la urgencia de la crisis económico, sanitaria y bélica, aprendida la lección que nos deja, se nos abrirá una ventana de oportunidad, una ocasión privilegiada para reorganizar la vida económica, otorgándole un nuevo rostro que la haga mucho más inclusiva, pero evitando tentaciones extremistas y salvando cuando de bueno contiene el libre mercado. Aunque será necesario corregir también sus disfunciones, los muchos abusos cometidos y los enormes e injustos desequilibrios producidos. Para ello solo vemos posible un camino: rehabilitar aquello que se ha preterido, la centralidad del ser humano, cuyas legítimas aspiraciones y valores han de ser siempre origen, guía y destino de la economía y de la empresa.

Solamente depende de nosotros cambiar, está en nuestras manos hacerlo, primero, convirtiendo nuestros corazones, porque si no hay

INTRODUCCIÓN

justos cómo podrá darse la justicia. Y de este modo, con un corazón nuevo, hemos de ser capaces de humanizar, al cabo, las estructuras económicas para que el mercado, la empresa y el empresario, más allá de la lógica mercantil, se abran a estímulos que están por encima de la cuenta de resultados, y vuelvan la mirada a la causa del hombre y al desarrollo integral de este.

Con la seguridad de quien sabe que es un empeño sumamente difícil el de recuperar el rastro perdido del hombre en la empresa libre, pero también firmemente persuadidos de que es más necesario que nunca antes vindicar y proponer un objetivo empresarial de amistad, sociabilidad, solidaridad y reciprocidad, se presenta este libro. Convencidos de que una empresa es mucho más que un simple negocio cuyos beneficios solo recaen en unos cuantos accionistas, y de que los hombres configuran su patrimonio más valioso, este volumen se acerca a la realidad empresarial desde una concepción teleológica y una perspectiva netamente humanista. El acento de nuestra reflexión, pues, antes que técnica y económica, aunque ambos aspectos los tendremos siempre delante para evitar caer en desenfocados idealismos utópicos, se colocará en los fines últimos de la empresa.

Cuatro capítulos dan forma a la presente obra. El primero de ellos, nos llevará a preguntarnos algo que no por ser lo más básico se diría que es menos necesario darle una respuesta bien fundada, habida cuenta de cierta confusión conceptual presente sobre qué es y, por lo mismo, qué no es una organización empresarial. Oyendo hoy ciertos discursos moralizantes, sin duda bienintencionados, pero carentes del menor rigor económico, al referirse a la empresa parece que, más bien, se estuviera hablando de una ONG. De no comprenderse bien la naturaleza y alcance de esta organización económica que es la empresa capitalista, cualquier consejo de orden moral que se pretenda dar, por más se haga con la mejor de las voluntades, puede estar profundamente equivocado y tener incluso efectos contraproducentes. Por tanto, consagramos el inicio del libro a facilitar una definición y una noción lo más acabada posible de lo que es y significa la empresa. Estudiaremos para ello su causa material, formal, eficiente y final, esto es, trataremos de esbozar una ontología empresarial dentro de su contexto humano y social. Solo siendo viable la empresa será perdurable en el tiempo, mantenible el proyecto y podrá conseguir su fin ulterior.

Como hemos dicho, el presente trabajo tiene un enfoque indudablemente humanista. Porque si queremos recuperar la empresa para el hombre, que verdaderamente sea concebida como una comunidad humana que, siendo capaz de trascender la tecnocracia economicista, se pone al servicio de la sociedad y de la persona para atender y satisfacer sus necesidades materiales con bienes y servicios útiles, ha de estar inspirada y gestionada con criterios que dimanen de la sabiduría humanística. Ya que a nuestro juicio solo desde la nobilísima tradición humanista cristiana, pues este libro no oculta o disfraza su militancia, aun siendo conscientes de que con ello se nos puedan cerrar ciertas puertas, pero también de que se pueden mover algunos corazones, se dignifica plenamente al ser humano. Más que nunca antes hace falta hoy poner en valor la dimensión sagrada y espiritual del hombre, atacada por falsos humanismos de matriz materialista, profana o atea que realmente lo destruyen. A ello se afana el segundo capítulo de la obra, que intentará acercarse al humanismo cristiano como parte integrante de la Doctrina Social de la Iglesia, y también como una propuesta para vivir humanamente la empresa.

El tercer capítulo aborda la que para nosotros es la piedra angular de la moral socioeconómica, que inspira e impregna las páginas de este volumen, y que ya hemos enunciado: «*el hombre es el autor, el centro y el fin de toda actividad económico-social*». Una concepción moral económico-empresarial que tenga como punto de partida su propia esencia, no puede ser más que personalista. Ciertamente, el ser humano se realiza como tal en una determinada realidad social, económica y laboral, y de este modo la economía es una parte esencial de su vida. Detrás de la crisis, ya lo hemos dicho también, se encuentra una economía que se ha fomentado en contra del hombre, por eso, para nosotros resulta primordial que el sistema de libre mercado se abra y reconozca al hombre, lógicamente sin renunciar a la creación de valor económico ni al beneficio, como su autor, centro y fin. A ello dedicamos esta parte del libro.

Una antropología económica como la propuesta, es evidente que requiere de una reorientación de la organización empresarial toda, una nueva forma de hacer empresa después de la crisis. Procede redefinir, por tanto, su misma concepción y misión, el modo de encarar su *management*. Otra lógica empresarial ha de emerger,

INTRODUCCIÓN

pues. La cual, teniendo como base un renovado acuerdo con todos los *stakeholders*, que permita al trabajador que en ella presta sus servicios encontrarse a sí mismo consciente de estar creando riqueza con su trabajo para el bien de la sociedad, y al consumidor de los bienes y servicios producidos sentirse verdaderamente soberano, ha de recorrer transversalmente toda su estructura creando cultura de empresa. Todo ello será desarrollado en el cuarto y último capítulo de este libro.

Únicamente así, una empresa levantada y motivada por la monarquía absoluta de cada ser humano, que busca y encuentra a la persona, recuperado el crédito perdido y recobrado su carácter moral, pues, podrá contribuir al bien común de la sociedad. Parafraseando la memorable exhortación que Juan Pablo II lanzó para Europa a los pies de la catedral compostelana, cabría pedir a la empresa, *mutatis mutandis*, algo parecido: «*vuelve a encontrarte. Sé tú misma. Descubre tus orígenes. Aviva tus raíces ...*» Es decir, atiende prioritariamente la satisfacción de las verdaderas necesidades que todo hombre debe cubrir para ser más hombre, y no las falsas y perniciosas que pueden malograr el desarrollo plenamente humano de la persona, menoscabando su dignidad inalienable. De este modo, vital y dinámica, volviendo a ser ella misma, rechazando toda instrumentalización, esta privilegiada institución que es la empresa libre sin duda alguna coadyubará decisivamente a la prosperidad de la familia humana una vez más.

CAPÍTULO 1

MARCO CONCEPTUAL

DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: HACIA UNA DEFINICIÓN DE EMPRESA

1.1. LA EMPRESA, OBJETO DE ESTUDIO DESATENDIDO POR PARTE DE LA ECONOMÍA CLÁSICA Y EL MAINSTREAM DE LA CIENCIA ECONÓMICA

Es de sobra conocido y constituye un verdadero lugar común señalar el hecho de que la empresa tardó mucho tiempo en convertirse en objeto de estudio por parte de los economistas¹. Ya nos retrotraigamos a los filósofos de la Segunda Escolástica, con los geniales doctores de la Escuela de Salamanca; ya pensemos en los fisiócratas o en los mercantilistas; ya fijemos el punto de arranque de nuestro estudio en Adam Smith y los economistas clásicos, lo cierto es que la ciencia económica pareció estar más preocupada por estudiar muchos otros aspectos de la dimensión económica de la vida que por aproximarse a la comprensión del fenómeno de la empresa² y sus derivadas; básicamente, el emprendimiento³,

¹ J. M. VALDALISO y S. LÓPEZ, *Historia económica de la empresa* (Crítica, Barcelona 2011).

² P. SCHWARTZ, *Empresa y libertad* (Unión Editorial, Madrid 1981). F. PÉREZ DE ANTÓN, *La libre empresa. Una introducción a sus fundamentos morales, jurídicos y económicos* (Universidad Francisco Marroquín (Guatemala) y Unión Editorial, Madrid 2004).

³ I. M. KIRZNER, *Competition and Entrepreneurship* (The University of Chicago Press, Chicago 1973). R. E. FREEMAN and S. VENKATARAMAN (eds.), *Ethics and Entrepreneurship* (The Ruffin Series in Business Ethics

la figura del empresario⁴ y el emprendedor y, en definitiva, la empresarialidad⁵.

La Economía clásica había conocido grandes avances desde el último cuarto del siglo XVIII hasta el primer tercio del siglo XX. Sobre todo, desde el punto de vista microeconómico, las claves para comprender la actividad económica y, con ello, el funcionamiento de la dimensión técnico-económica de la vida humana, estaban bien identificadas y las bases teóricas del análisis ya permitían notables progresos teóricos susceptibles de concretarse en prácticas y políticas eficientes en diversos niveles de actuación. Los factores productivos esenciales —es decir, la triple instancia rotuladas con los términos de tierra, trabajo y capital— estaban convenientemente identificados. Lo mismo ocurría con las leyes básicas de la oferta y la demanda y la correlativa formación de los precios.

También —y previo a todo ello— se tenía, de una parte, conciencia explícita de estar habiéndoselas con la gestión de unos recursos escasos, susceptibles de ser utilizados de distintas maneras y formas alternativas; y, de otra, de toparse con la inesquivable dimensión económica de la sociedad —en busca de la satisfacción de unas necesidades— que, en definitiva, enlazaban con la peculiar idiosincrasia del ser humano. A saber: un animal de carencias, obligado a transformar el medio natural en provecho propio mediante su esfuerzo y pericia. En consecuencia, *producir* —a partir de recursos limitados y siempre con la tecnología más o menos eficiente, pero que resultaba siempre ser aquella que estaba disponible en cada tiempo y lugar— y *distribuir* lo producido para su consumo, eran piezas que estaban ya perfectamente reconocidas como una especie de doble cara de la misma moneda, representada por la actividad económica como rasgo antropológico y elemento conformador de lo humano.

No. 3, Olson Center for Applied Ethics, The Darden School, University of Virginia 1999).

⁴ M^a C. D. PÉREZ VILA, *La figura empresarial en el pensamiento económico. Una aproximación histórica* (Unión Editorial, Madrid 2012). J.—L. SERVÁN—SCHREIBER, *El oficio de empresario* (Emecé Editores, Barcelona 1991).

⁵ L. RAVIER, *Historia económica de la empresarialidad. Hacia una teoría praxeológica de la firma* (Unión Editorial, Madrid 2016).