

THOMAS EGGENSBERGER O.P.

DAR TESTIMONIO COMO GERENTE

El reto de un liderazgo y una dirección espiritual

Al parecer, el «gerente» sirve bastante como representante llamativo de la actual gestión económica y empresarial. Son muy altas las expectativas de las empresas –pero también de la sociedad– hacia el gerente, hecho que aumenta considerablemente la presión a la cual se ve sometido. Se espera, por ejemplo, que ejerza su rol directivo y de liderazgo con seguridad, pero que al mismo tiempo no olvide al empleado individual o a la jerarquía subordinada. Además, ha de representar a la empresa con lealtad hacia el exterior. Esta actitud fundamental, además de un momento espiritual –tal y como se pretende demostrar a continuación–, tiene carácter de testimonio. No es para nada evidente hablar de «testimonios» en el ámbito económico y empresarial. Se trata de un concepto específicamente teológico, pero también se puede aplicar en el análisis de la ética social y económica sobre cultura de liderazgo.

Si bien en la teología los conceptos «espiritualidad» y «testimonio» son de naturaleza específica, se pueden usar en el marco de un discurso sobre ética gerencial. Demostrar aquello es la intención de este texto.

Testimonio

Desde el punto de vista teológico, el «testigo» es parte esencial de los relatos bíblicos que dicen relación con milagros, milagros que sonaban tan increíbles que se necesitaba de uno o de varios testigos para confirmar la veracidad del evento de manera formal o jurídica. Otro caso es que un individuo, en vez de ser testigo de un evento particular, da testimonio de aquello que para él constituye una inquietud fundamental. Confesar la fe cristiana –en algunos casos un acto riesgoso para la propia existencia– con mayor razón se considera un testimonio si termina con el martirio (μαρτύριον, testimonio en español). Jesús es, de forma ejemplar, el testigo fiel que incitó a los seres humanos a dar su testimonio. El testimonio (martyría) es uno de los actos básicos de la Iglesia y una forma de la práctica religiosa.¹

Es una comparación audaz la de equiparar a la persona que da testimonio en la Sagrada Escritura con un alto directivo de la libre economía. Este paralelo se hace al asimilar el concepto del testimonio de forma muy directa. Si, desde una perspectiva inspirada en la ética social, se recurre al acto de dar testimonio por parte de los gerentes, se trata de hacer uso de criterios alternantes. La diferencia entre el empleado convencional, por un lado, y el gerente, por el otro, se halla, entre otros aspectos, en el hecho de que del segundo no solo se esperan

habilidades de liderazgo, sino también un compromiso con la empresa, con el producto y, aspecto no menor, con los empleados que le fueron encomendados. El discurso del testimonio y del martirio del gerente por supuesto es sólo una analogía, pero también son características específicas del testimonio, particularmente la de respaldar plenamente aquello con lo cual uno se ha comprometido y por lo cual finalmente se recibe pago, a pesar de que son otros los criterios y desafíos del gerente. Para él son relevantes las características y virtudes como el respeto, el liderazgo, la toma de responsabilidad, la autenticidad y la competencia social y profesional, tal y como se pretende demostrar de forma sistemática a continuación. A pesar de todos sus enfoques de la teoría económica y organizacional, la espiritualidad tiene –al menos fragmentos de– un acento teológico que ocupa un rol no menor.

Respetado, pero impopular

La designación «gerente», además de ser un título profesional (bastante inespecífico), señala un grupo social, aparentemente en una posición alta de la jerarquía, no solo por el hecho de trabajar mucho, sino por tomar las decisiones y, también, por ganar mucho dinero, según la creencia de grandes partes de la población incluso una cantidad desproporcionada. El gerente dirige una empresa, una compañía, y asume responsabilidad. Por un lado, es un personaje respetado, que está siendo halagado y se deja halagarⁱⁱ, pero por el otro lado es muchas veces impopular. Los prejuicios son abundantes. Por ejemplo, el gerente es visto como frío y calculador, solo interesado en el beneficio y la maximización del mismo, despiadado y enfocado en reducir puestos de trabajo. La opinión popular lo ve como alguien desconsiderado con todos y todo, salvo consigo mismo. A si mismo se permitiría muchas cosas, aumentos de sueldo, altos bonos poco justificados o viajes de lujo... Este grupo profesional aparentemente sirve como imagen perfecta –y poco diferenciada– del enemigo. Todo esto son al final afirmaciones muy simplistas y, más que la realidad, expresan fenómenos humanos como la envidia, la desconfianza, los celos y la competitividad.

El gerente

Para explicar de forma diferenciada lo que engloba la palabra «gerente», resulta conveniente recurrir a la teoría organizacional. Si bien su equivalente «Manager» proviene del mundo anglosajón, con el paso del tiempo se ha impuesto en otros idiomas (incluso en la región francófona –normalmente tan sensible con el tema lingüístico– es común usar la palabra sin traducirla). Ya a inicios del siglo XX, los teóricos empezaron a describir las funciones de un buen gerente. Un aporte no menor proviene en este ámbito de los cambios revolucionarios en el mundo laboral, los cuales fueron consecuencia de los procesos de industrialización a fines del siglo XIX. Junto a una gran cantidad de empresas medianas surgieron grandes compañías, las cuales ya no se podían manejar como negocios familiares. Información relevante de este tiempo lo provee un estudio del empresario y teórico Henri Fayol, quien resumió en 1916 las obligaciones de un gerente.ⁱⁱⁱ Según él, el

gerente tiene cinco funciones principales («*éléments d'administration*»): la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Si bien desde entonces una serie de académicos ha dedicado su tiempo a complementar, afinar y profundizar esta lista, Fayol desde el principio logró un resumen acertado que sigue teniendo vigencia en la actualidad. Está claro que la responsabilidad primordial de los gerentes es liderar y dirigir. Y aquello deben hacerlo bien y – figurativamente– dar testimonio con su forma de actuar.

¿Cuándo uno empieza a ser «gerente» o incluso «alto gerente» y cuáles son los criterios que se deben cumplir para ser considerado parte de este grupo profesional? En general, la palabra gerente se impuso para aquellos directivos que administran algo ajeno a su propiedad, asumiendo un rol de liderazgo. Así, un empresario independiente no es un gerente en el sentido estricto de la palabra, pero perfectamente puede ejercer de gerente como empleado dirigente de su empresa.^{iv} Respecto a la formación y al origen social del gerente, hoy ya no existen reglas rígidas. En principio, casi todos tienen la oportunidad de ser gerente algún día.^v En todo caso hay consenso de que la tarea primordial del gerente consiste en dirigir y liderar, es decir, incluye tomar decisiones rápidas y encargarse de su pronta implementación. Ahora bien, existe también consenso sobre el tema de que no todo gerente está automáticamente capacitado para dirigir y liderar. El estilo de liderazgo o es autoritario o participativo o bien es una variación entre ambas orientaciones. Cada uno de estos estilos puede ser el correcto y adecuado para distintas situaciones, pero también cabe la posibilidad de asumir un enfoque completamente erróneo y que así el estilo individual del liderazgo se convierta en un problema.^{vi}

Liderazgo, según el sociólogo organizacional M. Pohlmann,

«*no es, en el sentido de las ciencias sociales, una aptitud de los gerentes, sino que el resultado de una relación de liderazgo. No se fundamenta en las características de las personas, sino en un tipo de relación social. El estilo de liderazgo es resultado de esta relación y no de la exigencia de liderazgo de los gerentes.*»^{vii}

Entonces, no es el liderazgo en sí el que otorga autoridad, sino que la relación de liderazgo logra que la autoridad sea reconocida como tal. El gerente no es la figura autoritaria *sui generis*, por el hecho de que –si sus empleados no lo toman en serio o si incluso lo temen– será difícil que el gerente motive en estas condiciones a sus empleados a través de su exigencia de liderazgo. Ahora bien, si existe una buena relación laboral entre la figura dirigente y sus empleados, éstos reconocen la autoridad de su superior y lo respetan como persona, aún cuando muestre déficits marginales en su competencia y su capacidad de tomar decisiones. Semejante relación de liderazgo se debe cuidar, tal y como es el caso de toda relación, ya que se puede transformar rápidamente. Quienes cometen errores durante el liderazgo tienen que aceptar que sus empleados reaccionen con ciertas reservas. Sin embargo, quienes ponen en evidencia su capacidad de liderazgo de forma permanente y segura, experimentan el creciente respeto y reconocimiento. Esto es el caso sobre todo si al interior de una empresa se están iniciando procesos de cambio y, producto de aquello, los empleados están especialmente

susceptibles a la forma en que sus superiores implementan estos cambios y al tipo de consecuencias que esto acarrea para su equipo. Estas ambivalencias a nivel relacional explican por qué los gerentes, respecto a la valoración y evaluación por sus empleados, se perciben de forma bastante diferenciada y que esto también dependa significativamente de los ánimos.

«Gerencia significa [...] un abordaje de la inseguridad en la toma de decisiones al interior de la organización que demuestra *liderazgo, coordinación y control*. Para aquello se requiere de “liderazgo” y de “estrategia”, cuya interpretación sociológica se orienta, al menos parcialmente, en los resultados representados de la investigación organizacional.»^{viii}

La gerencia, concretamente el gerente como actor, siempre representa algo, ya sea un producto, una práctica comercial o una posición de liderazgo con responsabilidad. Con ello, finalmente da su testimonio hacia el exterior de la empresa.

Responsabilidad

Es algo evidente que los altos ejecutivos deben asumir y efectivamente asumen responsabilidad de forma implícita. Liderar significa asumir un compromiso con aquello que sucede bajo la gerencia, ya sea de forma directa o de forma indirecta, aunque el gerente no haya estado personal ni activamente involucrado o, en el caso extremo, no haya tenido noción alguna de lo sucedido (asumir «responsabilidad política» raras veces tiene que ver con errores personales, sino que con errores del organismo liderado por el gerente responsable). En consecuencia, es parte sustancial de la ética económica en el marco de la ética social el preguntar por esta responsabilidad.^{ix} Hace ya bastante tiempo que el sociólogo Franz-Xaver Kaufmann destacó la «categoría clave»^x de la responsabilidad. La responsabilidad no siempre está a cargo de un individuo. Más bien se trata de examinar qué sucede en los distintos niveles. A la responsabilidad individual a nivel microético, es decir, la responsabilidad moral del individuo, se suma la responsabilidad corporativa de la mesoética, por el hecho de que un acto no es tan solo la suma de los actos cometidos por individuos, sino que en el actuar corporativo se han de considerar las interacciones sociales correspondientes. Además, a nivel macroético, se debe conceder una responsabilidad sistémica que hace referencia a la compleja relación recíproca entre el sujeto y el sistema.^{xi}

Con relación al gerente, se puede medir adecuadamente la responsabilidad con que carga en los distintos niveles. Si le corresponde un rol relativamente marginal en el «sistema», está directamente involucrado a nivel micro e indirectamente a nivel meso. A nivel micro, se enfoca en el rol del gerente como actor económico, el cual actúa en base a los criterios de la ética de las virtudes. A nivel meso, no puede deshacerse de su responsabilidad indirecta. Esto por el hecho de que, al actuar de forma corporativa, es decir, conjunta, y que aquello se base en actos individuales, sucede de forma cooperativa, es decir, como trabajo preliminar y colaborativo.^{xii}

Ahora bien, suele ser bastante variable la sensibilidad de los gerentes para asumir la responsabilidad exigida. Aún así, el gerente es mejor que su reputación. Nikolas Gebhard nos muestra que es de suma importancia la responsabilidad como principio operacional de los altos gerentes alemanes, aún cuando sería precipitado hablar de una nueva élite de la responsabilidad.^{xiii} Al parecer, existen ciertos factores externos que hacen que las exigencias personales en cuanto a la responsabilidad y su asunción pasen de facto a segundo plano, por ejemplo, por tener otras prioridades. Durante los estudios universitarios y la formación profesional, este factor comparativamente blando del *business case* «responsabilidad» apenas tiene importancia, es decir, el gerente debe ya disponer de la ética correspondiente o adquirirla de forma independiente. En relación a los destinatarios de aquella responsabilidad, se nombran en primer lugar a los empleados (90% de los jefes ejecutivos encuestados), seguidos por los accionistas e inversores (53%), los clientes (30%) y la sociedad (25%).^{xiv}

Liderazgo: autenticidad a través de la competencia social

Con el fin de profundizar la teoría del liderazgo, se introduce en esta parte el concepto «virtud».^{xv} La virtud se refiere a la capacidad y la inclinación del ser humano para llevar una buena vida. En las distintas configuraciones de los tipos de virtudes que se señalan en las llamadas tablas de virtudes de los filósofos clásicos y modernos que reflexionaban y reflexionan sobre la ética de las virtudes, la virtud se refiere pocas veces solo al individuo, sino que también a su relación con los demás. Si hablamos de la ética de las virtudes, entendemos la virtud como un *habitus* que primero se debe adquirir, por el hecho de que la virtud en sí no es algo nato. Entonces, es necesario un proceso de aprendizaje para convertir en virtud las inclinaciones (que nacen del placer o bien del deseo). La virtud es algo que se obtiene a través de su práctica, es decir, a través del control de la inclinación.

En sentido figurativo, liderar no es una virtud, pero existen algunas virtudes que ayudan a lograr de forma satisfactoria la misión del liderazgo y de la dirigencia. Por ejemplo, no basta con «sabiduría», sino también se necesita «inteligencia»^{xvi}, «valor», una «ambición» sana o «justicia». Liderar es una misión. Las virtudes humanas nos pueden preparar para aquella misión y ayudarnos en su abordaje. Quienes son líderes, en primer lugar deben esforzarse para adquirir capacidad de liderazgo y lograr las cualificaciones correspondientes. En principio, toda persona alberga la capacidad de liderazgo prácticamente como inclinación, pero de todos modos es necesario desarrollar esta inclinación y cuidarla, para así llevar esta inclinación al liderazgo a la práctica con una calidad acorde. Es necesario adquirir competencias o al menos vitalizar las existentes.

Aquello también es cierto para el gerente. Se requiere de una doble competencia, tanto en relación a la experticia profesional, como también a las relaciones interpersonales, en el sentido de «competencia social». La «competencia social» ocupa un rol importante en la teoría organizacional. Es evidente que es capaz de dirigir solo aquella persona que logra el trato adecuado con otras personas, concretamente, con sus empleados. A veces es absolutamente factible que para ciertas misiones gerenciales la competencia

social es más importante que la competencia técnica. La competencia social no es una característica fija ni ningún don, sino que tiene un componente sumamente individual. En el caso de un alto directivo, la competencia social se define por el hecho de que «a medida que surgen problemas en una situación social concreta, dispone de una diversidad de estrategias para su solución».^{xvii} Para ello existen criterios como los que recopilaron Martin Salzwedel y Ulf Tödter^{xviii}, ambos instructores para altos directivos. En primer lugar, está la capacidad de ser empático y la disposición general para cambiar de perspectiva y también encontrar plausibles las propuestas alternativas. Además, se requiere de una conciencia clara del propio rol y del talento para asumir otros roles, es decir, por un lado, es importante tener claro su propia posición, pero por el otro lado es preciso ponerse en la posición y situación del interlocutor. Otros criterios son la orientación en soluciones y la orientación estratégica. También son importantes la capacidad para manejar conflictos y críticas, así como cierta resistencia hacia las situaciones de crisis. Se espera que el gerente también apoye a aquellos miembros inconformes y que sea capaz de posicionarse a sí mismo y a su equipo con inteligencia táctica.

Estos son los criterios que se necesitan para un liderazgo «auténtico», es decir, para no solo poseer la dirección formal, sino que cumplir la misión directiva de forma segura y creíble. Ser competente no es un rasgo nato del carácter, sino que se necesita de una voluntad firme para adquirir esta competencia. Para ello, no basta con tener conocimiento especializado para forjar las bases de la competencia social, sino que también se requiere de cierta «espiritualidad».

Espiritualidad

El concepto «espiritualidad» es un concepto común y no solo en el ámbito de la Iglesia, aunque el término proviene de la tradición teológica. En los diccionarios filosóficos no se encuentra la palabra.^{xix} En la teología, el concepto aparece recién a fines del siglo XIX en las regiones francófonas.^{xx} Hay infinitos intentos de definición y de explicación y es oportuno decidirse por una de ellas. Por ejemplo, se diferencia entre «religiosidad y espiritualidad»:

«Como *religiosidad* se considera la adopción de convicciones religiosas, así como la participación en actividades y rituales de una comunidad religiosa organizada con un sistema específico de normas y tradiciones [...]. La *espiritualidad*, en cambio, es vista como un horizonte de sentido que se experimenta de forma subjetiva y que se puede situar tanto en el marco de la religiosidad tradicional como también de forma externa a ella y, por ende, es algo propio de todos los seres humanos y no solo de aquellos religiosos.»^{xxi}

Concluamos entonces que la espiritualidad es un concepto muy amplio que no se puede limitar a ciertas culturas religiosas. Para el cristianismo es una idea antigua, aunque la palabra es bastante nueva. Al final esta forma de mentalidad de reflexionar sobre el sentido de la vida o de darle un sentido a la vida es algo que en mayor o menor grado debería ser propio de todos los seres humanos. El Instituto «IUNCTUS» de la Universidad Filosófica-Teológica de Münster ofrece la

siguiente fórmula como definición orientativa, la cual resulta productiva para nuestro planteamiento:

«Entendemos como espiritualidad cristiana la transformación permanente (*transformatio*) de la persona humana que responde al llamado del Dios reencarnado. Esta transformación se materializa en las relaciones comprometidas y responsables con el mundo, con el prójimo y consigo mismo.»^{xxii}

Este enfoque de espiritualidad se orienta en el sujeto. Si bien pueden existir espiritualidades específicas según un determinado grupo (por ejemplo, la espiritualidad femenina), no son los grupos, sino que los sujetos que se forman y se desarrollan. La espiritualidad es una característica de cada individuo. Además, la espiritualidad es un suceso dinámico, porque se puede experimentar y vivir. No es un evento único ni revolucionario que transforma la vida del ser humano, sino que es un proceso paulatino. En la vía espiritual nada sucede por inercia, sino que se necesita invertir esfuerzo, es un camino agotador. En la tradición eclesiástica estos procesos no constituyen la meta, sino que la meta es el camino. La meta es experimentar a Dios, encontrarse con Dios. Estas experiencias se nos relatan por ejemplo, en la Biblia, pero también se da testimonio de ello en las autobiografías de personalidades importantes («santos»). Si bien es una interpretación muy específica de espiritualidad, la podemos encontrar también fuera del mundo cristiano. En este caso, más que una experiencia con Dios, se relata quizás una experiencia de unidad, por ejemplo, una experiencia natural o integral que transforma la vida del individuo de manera duradera.^{xxiii} Las formas en que se persiguen las vías espirituales son muy diferentes, pero todas tienen en común que nunca se trata tan solo de la relación entre Dios y el ser humano o entre el ser humano y la naturaleza. «La espiritualidad siempre tiene en la mira al otro, al tú.»^{xxiv} Es algo que se puede ver con especial claridad cuando recordamos que la espiritualidad no es un privilegio de personas religiosas, sino que la espiritualidad es un don de cada persona, aunque se manifieste de distintas formas. La espiritualidad tiene entonces una perspectiva amplia, por el hecho de que existen distintos puntos de referencia de la espiritualidad, incluso al interior del conjunto de currículos de la teología.^{xxv}

Liderazgo espiritual

¿Cuál es la relación entre el aspecto religioso de la espiritualidad y el aspecto muy profano de la imagen profesional del gerente? Se ha mostrado que el gerente eventualmente no es muy popular, pero que al menos es respetado. Se le confirieron misiones de liderazgo y se espera que no solo se limite a cumplir estas misiones, sino que lo haga de forma satisfactoria. Para ello, se necesita de formación personal y profesional. En la mayoría de los casos cumple con los requisitos técnicos al aceptar un trabajo, porque de lo contrario probablemente no le habrían ofrecido este puesto. En la colaboración con otras personas, ya sea en un equipo con una estructura jerárquica simple o en una oficina con estructuras rígidas, establece una relación con sus empleados que se llama relación de liderazgo. Con el fin de que resulte la gerencia en este sentido, se necesita contar

con competencia social, con la cual, en el mejor de los casos, se logra que el superior se considere un jefe «auténtico». En la ética empresarial o del liderazgo se suele destacar reiteradamente la autenticidad como condición sobresaliente. En este contexto, con mencionan frecuentemente los cuatro criterios desarrollados por los psicólogos sociales Michael Kernis y Brian Goldmann para lograr autenticidad: conciencia (de las propias fortalezas y debilidades), honestidad (también frente a las propias debilidades), coherencia (en el actuar, incluso cuando esto acarrea desventajas para uno mismo) y sinceridad (en la revelación de debilidades propias).^{xxvi} Si se logra autenticidad –la cual alberga un componente espiritual–, la empresa o el gerente puede dar testimonio.

Si uno pretende lograr una competencia directiva auténtica, se necesita de una sólida orientación espiritual, tal y como la conocemos de la tradición de las grandes religiones y cosmovisiones. Si bien tenemos en mente estas tradiciones cristianas o religiosas cuando hablamos de espiritualidad, la espiritualidad se define también como una mentalidad que existe más allá de los componentes directamente religiosos. Tomamos como persona espiritual a aquella que es sincera consigo misma y con el mundo. Y más allá de ello, la persona espiritual tiene un mensaje para el mundo, impresiona al mundo y a las personas con sus dichos. En este camino le ayudan –además de una actitud de espiritualidad básica– las virtudes, ya que la preparan para el liderazgo y la dirección. Ni la virtud, ni tampoco la espiritualidad son factores estáticos, sino que es necesario que el individuo se dedique activamente a ellos. Son tan poco estáticos como lo es la competencia de liderazgo. Ella también necesita desarrollarse.

En relación con una espiritualidad específicamente cristiana se puede asumir que ella va de la mano de una imagen del ser humano correspondientemente cristiana. La ya mencionada «transformación permanente» es, por un lado, inspirada por la tradición cristiana y, por el otro, marca el trato del gerente con otras personas, ya sean éstas sus empleados, clientes o competidores en el libre mercado. Además, se muestra que hay una relación entre el aprendizaje del liderazgo, por un lado, y el desarrollo de virtud humana y de una actitud personal de espiritualidad básica, por el otro. Tanto la espiritualidad (de manifestación cristiana) como el liderazgo poseen un componente social, por el hecho de que en ambos casos no solo se trata del propio yo, sino también de los demás, del interlocutor.

Existen también gerentes inspirados en una espiritualidad no cristiana o extrarreligiosa que se entiende como un proceso reflexionado del análisis personal de sí mismo y del trato con los demás. Incluso en el caso de no contar con una concepción cristiana del ser humano, existe una variación de la mencionada transformación que puede, entre otros factores, llevar a una visión humanista del ser humano, la cual, con una base espiritual, capacita de manera similar para el liderazgo y la dirección.

Dar testimonio a través de una «espiritualidad del liderazgo»

Resumiendo entonces lo expuesto, existe una «espiritualidad del liderazgo», es decir, el gerente recurre de forma indirecta a su concepción (cristiana) del ser humano cuando actúa como líder y dirigente en base a su actitud espiritual.

El alto ejecutivo es provisto de una responsabilidad técnica y social delegada. Aprende, ensaya y desarrolla la gerencia y adquiere competencia social, la cual, por su lado, es resultado de un activo proceso espiritual. De ahí que se puede hablar de la virtud de darle forma a la espiritualidad. La meta de aquel análisis es la autenticidad en la relación de liderazgo. Con ella, el gerente –en sentido análogo– puede hacer una confesión, dar testimonio de aquello que, en primer lugar, sostiene hacia si mismo y, en segundo lugar, hacia el exterior. Él representa de forma auténtica un producto, una empresa y sus empleados. El gerente debe estar personalmente convencido de aquello para lo cual asumió su labor y contrajo un compromiso contractual. Ahora bien, la importancia del gerente como testigo, del cual actúa hacia el exterior, se desatiende mayoritariamente en el debate actual. Con este texto se pretende abordar esta deficiencia.

Comentarios

ⁱ Lectura fundamental sobre el tema: Edmund Arens: *Bezeugen und Bekennen. Elementare Handlungen des Glaubens*, Düsseldorf (1989).

ⁱⁱ Existen revistas especializadas que tienen como público meta a los gerentes (de forma directa, por ejemplo, la publicación *Manager. Magazin* que se edita en Hamburgo). La autorrepresentación de los gerentes en las portadas de estas revistas incluye repetidamente la pose asertiva, que se logra sacando una foto de la persona desde abajo, con los brazos cruzados y desde un ángulo lateral. Este ángulo hace que el retratado se vea bastante asertivo, incluso cuando está sonriendo. Es la autoescenificación del gerente.

ⁱⁱⁱ Henri Fayol: *Administration industrielle et générale*, París (1916).

^{iv} «La separación entre la gerencia y la propiedad, que se encuentra actualmente en casi todas las empresas medianas y grandes, propició el surgimiento del gerente como representante de un nuevo grupo profesional, de una nueva clase social.» Wolfgang H. Staehle: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, Múnich (⁸1999), p. 10.

^v Respecto a lo que se aborda a continuación, véase Markus Pohlmann: «Management und Führung. Eine managementsoziologische Perspektive» en: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis 30.1* (2007), pp. 5-20. Id. et al. (eds): *Anatomie einer Elite – Top-Manager in Deutschland: Deutungsmuster, Ethik- und Organisationskonzepte*, Berlín, actualmente en proceso de impresión.

^{vi} En esta parte, no se hace explícitamente una distinción diferenciada entre el «liderazgo» y la «gerencia», refiriéndose el primero a la sociedad y la segunda a la economía. «La gerencia post-heróica significa reintroducir en la organización la diferencia entre organización y economía. El liderazgo post-heróico significa reintroducir en la organización la diferencia entre organización y sociedad.» (Dirk Baecker: *Organisation und Störung*, Fráncfort del Meno [2011], p. 274).

^{vii} Pohlmann: *Management und Führung*, op. cit., p. 16.

^{viii} Markus Pohlmann: *Soziologie der Organisation. Eine Einführung*, Constanza – Múnich, (2.^a reedición, 2016), p. 128.

^{ix} «En relación a la economía, esto significa que, como experto en ética, se ha de tomar conciencia de todos los órdenes e instituciones económicamente relevantes, así como también de las estructuras, funciones, procesos, actos y convicciones, descubrir sus implicaciones normativas y examinar sus argumentos.» Günther Wilhelms/Helge Wuhlsdorf: *Verantwortung und Gemeinwohl*, Ratisbona (2017), p. 13

^x Franz-Xaver Kaufmann: *Der Ruf nach Verantwortung. Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt*, Friburgo/Brisgovia et. al. (1992), p. 11.

^{xi} Véase Wilhelms / Wuhlsdorf: *Verantwortung und Gemeinwohl*, p. 34 ss.

^{xii} Véase *ibíd.*, p. 27.

^{xiii} Véase Nikolas Gebhard: *Das Verantwortungsverständnis deutscher Spitzenmanager*, Constanza – Múnich (2013), p. 247. Para no quedarnos con clichés y prejuicios, resulta de gran

ayuda evaluar este estudio sociológico elaborado a partir de encuestas a 30 altos gerentes. Al mismo tiempo, la obra proporciona un buen resumen del estado de investigación sobre el tema «responsabilidad».

^{xiv} Véase *ibíd.*, p. 140 ss.

^{xv} Véase Christian Schröer: «Gebot, Tugend, Pflicht – die maßgeblich gewordenen normativen Orientierungsschlüssel angewandter Ethik» en Wilhelm Korff / Markus Vogt (eds.): *Gliederungssysteme angewandter Ethik. Ein Handbuch*, Friburgo/Brisgovia (2016), pp. 39-73.

^{xvi} Véase Thomas Eggensperger: «Mit Klugheit führen. Ein sozialetischer Rekurs auf Thomas von Aquin» en: *Hochschulbericht d. Philosophisch-Theologischen Hochschule Münster 2012/13*, Münster (2013), pp. 28-40.

^{xvii} Martin Salzwedel / Ulf Tödter: *Führen ist Charaktersache – Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz*, Berlín (2008), p. 32.

^{xviii} Salzwedel / Tödter: *Führen ist Charaktersache*, *ibíd.*, p. 33.

^{xix} A lo más se encuentra en los diccionarios especializados la palabra «espiritualismo» como corriente filosófica a partir del siglo XVII. Por ejemplo, Johannes Herzgsell: «Spiritualismus» en Walter Brugger / Harald Schlöndorf: *Philosophisches Wörterbuch*, Friburgo/Brisgovia (2010), p. 461.

^{xx} *Dictionnaire de spiritualité. Ascétique et mystique. Doctrine et histoire*, París (1932-1995).

^{xxi} Christian Zwingmann: «Spiritualität/Religiosität und das Konzept der gesundheitsbezogenen Lebensqualität. Definitionsansätze, empirische Evidenz, Operationalisierungen» en Helfried Moosbrugger / Christian Zwingmann (eds.): *Religiosität: Messverfahren und Studien zu Gesundheit und Lebensbewältigung*. Münster (2004), pp. 215-238, cita: p. 218.

^{xxii} http://www.pth-muenster.de/iunctus_FB (consultado con fecha 16.8.2017).

^{xxiii} Véase Thomas Möllenbeck: «„I am spiritual, not religious!“. Zu einer heuristischen Geisteshaltung» en id. / Ludger Schulte (eds.): *Spiritualität. Auf der Suche nach ihrem Ort in der Theologie*, pp. 249-265.

^{xxiv} Dienberg: *Spiritualität*, *ibíd.*, p. 37.

^{xxv} De ahí que el momento de lo social en la ética social es un punto de referencia de la espiritualidad *para* y *en* la ética social. Véase Thomas Eggensperger: «Spiritualität in der theologischen Sozialethik. Eine (un)gewöhnliche Beziehung» en Möllenbeck / Schulte: *Spiritualität*, *ibíd.*, pp. 178-186.

^{xxvi} Conceptos en el texto original: «awareness, unbiased processing, behavior, and relational orientation». Michael H. Kernis, Brian M. Goldman: *A multicomponent conceptualization of authenticity. Theory and research 2006*

(https://www.researchgate.net/publication/222578792_A_Multicomponent_Conceptualization_of_Authenticity_Theory_and_Research, 12.8.2017).