



DIVERSIDAD, INCLUSIÓN E IGUALDAD. LA SUBSIDIARIEDAD COMO POSIBLE PRINCIPIO REGULADOR*

***DIVERSITY, INCLUSION AND EQUALITY. SUBSIDIARITY AS A
POSSIBLE REGULATORY PRINCIPLE***

PAZ MOLERO HERNÁNDEZ
Universidad Internacional de La Rioja

Recibido: 25/03/2024 Aceptado: 26/06/2025

RESUMEN

Estas líneas pretenden dar una perspectiva nueva de la diversidad y de la inclusión, abordándolas bajo el fundamento de la subsidiariedad, de modo que sea esta la que actúe de guía y mitigue los inherentes desafíos que en ocasiones ambas conllevan. Se trata de ver si, el principio tantas veces olvidado, de la subsidiariedad podría actuar de algún modo dando luces en esos conflictos y si, como principio regulador o guía, es anterior al derecho de inclusión y de respeto a la diversidad.

Para plantear bien el objeto de estudio se aborda previamente la relación entre desigualdad, justicia y pobreza con las que suele aparecer asociada la subsidiariedad. La

* Agradezco sinceramente al Prof. Dr. Martin Schlag, Director del Centro de Investigación *Market, Culture and Ethics*, de la Universidad Pontificia de la Santa Croce (Roma, Italia), sus sugerencias para abrir esta línea de investigación y sus comentarios, sin los que no hubiera sido posible este artículo.

cuestión no es tangencial, porque interpretar la lucha contra la pobreza y la lucha en favor de la justicia como lucha en contra de la desigualdad puede derivar en propuestas que llevan a soluciones a las que les falta la proporción que da el principio de subsidiariedad.

Para terminar, se concluye que este principio limita la intervención, pero la requiere. Expresa una visión tanto positiva como negativa del rol del estado o de las instancias superiores con respecto a la sociedad y al individuo. Es decir, es un tipo de asistencia no permanente y que no describe una forma definida de compartir tareas. Por tanto, respeta siempre la autonomía de cada persona y tiene que ser diseñada de manera que permita la emancipación de las personas y el desarrollo de su iniciativa y libertad.

Palabras clave: diversidad, igualdad, inclusión, subsidiariedad.

ABSTRACT

These lines aim to give a new perspective of diversity and the inclusion, approaching them under the foundation of subsidiarity, so that it is this that acts as a guide and mitigates the inherent challenges that both sometimes entail. It is about seeing if the so often forgotten principle of subsidiarity could act in some way by shedding light on these conflicts and if, as a regulating or guiding principle, it is prior to the right of inclusion and respect for diversity.

In order to properly present the object of study, the relationship between inequality, justice and poverty, with which subsidiarity is usually associated, is previously addressed. The issue is not tangential, because interpreting the fight against poverty and the fight for justice as a fight against inequality can lead to proposals that lead to solutions that lack the proportion given by the principle of subsidiarity.

Finally, it is concluded that this principle limits intervention, but requires it. It expresses both a positive and negative vision of the role of the state or higher authorities with respect to society and the individual. That is, it is a type of non-permanent assistance and does not describe a defined way of sharing tasks. Therefore, it always respects the autonomy of each person and must be designed in such a way that it allows the emancipation of people and the development of their initiative and freedom.

Keywords: diversity, equality, inclusion, subsidiarity.

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas de gran actualidad y, a su vez, de gran complejidad hoy en día es la diversidad, por los desafíos que plantea respecto a la inmigración y a la igualdad de oportunidades, al intentar conjugarlas con la equidad y la inclusión. Estas líneas pretenden dar una perspectiva nueva de la diversidad y de la inclusión, desde un planteamiento interdisciplinar y comprehensivo, abordándolas bajo el fundamento de la subsidiariedad de modo que sea esta la que actúe de guía y mitigue los inherentes desafíos que en ocasiones ambas conllevan¹.

En numerosos países, se ha adoptado la terminología inclusiva, de favorecer la integración de la diversidad, y se han creado oficinas, estrategias para facilitarlo, auditorías, capacitaciones, métricas de contratación pero no se tiene la seguridad de si las respuestas a estas iniciativas están siendo ordenadas. Asegurar, por ejemplo, la efectiva igualdad de oportunidades para las personas que pertenecen a grupos más desfavorecidos y diversos no garantiza siempre estar actuando con equidad con el grupo o personas que se quedan fuera de esa minoría. Este modo de actuar lleva a veces a preguntarse qué aporta la diversidad como tal, la diversidad directamente procurada, y se genera la duda de si proteger la diversidad por la diversidad no es en realidad dejar sin igualdad de oportunidades a muchos, es decir, si la discriminación positiva hacia la diversidad es negativa hacia aquellos que tenían la capacidad de hacerlo pero que no cuentan con el aspecto diverso que se premia².

Nuestra pretensión en estas páginas es ver si el principio tantas veces olvidado de la subsidiariedad podría actuar de algún modo dando luces en esos conflictos y si, como principio regulador o guía es anterior al derecho de inclusión y de respeto a la diversidad.

Tradicionalmente, en filosofía moral y política, se distingue entre preceptos primarios, secundarios y terciarios.

Por lo tocante a su cognoscibilidad los preceptos morales se dividen en primarios, segundos y terceros: primarios son aquellos principios supremos, evidentes en sí mismos, que se perciben por la mera enunciación de sus términos;

1 Sandrine Frémeaux, “A common good perspective on diversity”, *Business Ethics Quarterly*, 30, n. 2 (2020): 200-228.

2 Cfr. Paz Molero Hernández, “Algunos desafíos del concepto de diversidad como consecuencia de la migración y del multiculturalismo”, en *Investigación y transferencia de las Ciencias Sociales en un mundo en crisis*, coordinado por Manuel Bermúdez Vázquez y Alfonso Chaves Montero (Madrid: Dyckinson, 2022), 915-932.

segundos, aquellos que se deducen claramente de los primeros, como consecuencias rigurosas e inmediatas de los mismos, y terceros, aquellos que dimanan del mismo origen, pero no pueden sacarse de allí sino mediante largos y difíciles raciocinios³.

Y en derecho se ha aceptado, en general la existencia de las llamadas “generaciones de derechos”⁴. Una generación de derechos constituida por el largo pasado de tradiciones religiosas, culturales y filosóficas presentes en las civilizaciones y que recogen aspiraciones de dignidad, libertad y justicia de todo ser humano. Después vendrían los derechos de la libertad, integrado por derechos individuales, civiles y políticos que protegen al individuo frente al Estado. Un siguiente nivel los constituirían los derechos de la igualdad, que responden a la fórmula del Estado social del Derecho, y un último nivel que sería los derechos de solidaridad, derivados de las nuevas exigencias del desarrollo de la sociedad industrial. En este último nivel pueden situarse los derechos de la salud y del medio ambiente.

El principio de subsidiariedad sería posterior al de la dignidad de todo ser humano por el mero hecho de serlo, pero anterior y al derecho a la diversidad⁵. En la definición clásica es el principio que reduce la acción del estado a lo que la sociedad civil no puede alcanzar por sí misma⁶. Este principio, durante mucho tiempo desterrado del debate público, ha vuelto a despertar un profundo y amplio interés a finales del siglo pasado, cuando el Tratado de Maastricht de 1992 lo estableció explícitamente como uno de los ejes políticos y fundamentos institucionales de la Unión Europea. Desde esa fecha de aplicación, el principio de subsidiariedad en muchas legislaciones nacionales se ha convertido en uno de los referentes de los sistemas de bienestar de muchos países avanzados. La definición en el tratado de Maastricht es: “Este principio garantiza un grado de independencia para una autoridad inferior en relación con un organismo superior o para una autoridad local en relación con el gobierno central” (art. 5)⁷. En asuntos que no tiene competencia exclusiva, la Unión Europea puede intervenir cuando un estado miembro no puede hacer frente suficientemente ante un problema.

3 Rafael Fernández Concha, *Filosofía del Derecho* (Barcelona: Tipografía católica Casals, 1887), 72.

4 José Castán Tobeñas, *Los Derechos del Hombre* (Madrid: Reus, 1992), 44.

5 John McVea, John y Michael Naughton, “Enriching Social Entrepreneurship”, *Religions* 12, n. 173 (2021): 2-17.

6 Real Academia Española (s.f.), *Diccionario de la lengua española* <https://dle.rae.es/subsidiariedad>

7 Unión Europea, Tratado de la Unión Europea, firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992. *Diario Oficial de la Unión Europea* L 191, 29 de julio de 1992, 1-112.

Desde el nacimiento de la empresa y las compañías modernas, con su creciente poder e influencia, la llamada a las empresas y a sus líderes por construir empresas socialmente responsables ha sido una constante. Sin embargo, con el comienzo del siglo XXI esta llamada a la responsabilidad social ha cambiado en el mundo de los negocios y ha dado un giro a lo que se está denominando capitalismo *woke*, caracterizado por la reevaluación de aspectos sobre la diversidad, la equidad y la inclusión. El profesor M. J. Naughton,, al evaluarlos, ha señalado la importancia del principio de subsidiariedad como principio más solvente y arraigado sobre el que fundamentar términos como diversidad, pues es entonces cuando tienen consecuencias y comportamientos positivos. En cambio, cuando se pierde de vista este principio, a su juicio, las consecuencias negativas son significativas y en gran medida no previstas ni deseadas en la medida que a su juicio solapan la libertad y creatividad personal. Vamos a analizarlo más detenidamente.

II. UNA CUESTIÓN PREVIA: LA RELACIÓN ENTRE DESIGUALDAD, JUSTICIA SOCIAL Y POBREZA

Pobreza, riqueza y justicia social son áreas de preocupación en el mundo moderno⁸. Más allá de las simples obligaciones que surgen de la sobreabundancia, existen principios de compromiso creativo que expresan décadas de reflexión ética sustantiva. La subsidiariedad sería uno de esos principios clave.

Para plantear bien el objeto de estudio hay que aclarar previamente la relación entre desigualdad, justicia y pobreza con las que suele aparecer asociada la subsidiariedad en el discurso tanto económico como social. La cuestión, aunque puede parecer tangencial, no lo es porque interpretar la lucha contra la pobreza y la lucha en favor de la justicia como lucha en contra de la desigualdad puede derivar en propuestas que llevan a soluciones a las que les falta la proporción que da el principio de subsidiariedad.

La pobreza y la desigualdad, aunque tienen relación, son realidades distintas pues obedecen a causas distintas. Cuando se las relaciona como si no fuera posible otra cosa que enriquecerse a costa de empobrecer a otros se hace una interpretación de la economía como si fuera un proceso de suma cero, como si lo que se lleva uno es porque se le quita a otro, pero eso es evidente que no siempre sucede. Todos conocemos sitios donde sus habitantes gozan de recursos

8 Scott Kelley, "Subsidiarity: Challenging the top down bias", *Journal of Religion and Business Ethics* 1, n. 2 (2010): 3-12.

suficientes, viven con desahogo, pero existe entre ellos notable desigualdad de riqueza, fruto de la propia diversidad de cada uno, de habilidades, de talentos, de ambición profesional, de intereses, de los que brota espontáneamente la diferencia de riqueza.

Respecto a la relación entre desigualdad y justicia, existen situaciones en las que la desigualdad es claramente injusta

Son los casos en los que la desigualdad es consecuencia de comportamientos mediante los cuales con toda evidencia unos se enriquecen a costa de otros, como puede ser el fraude, la estafa, la explotación de personas indefensas por parte de quienes cuenta con la ayuda del poder político o pueden someter a los demás con la violencia. Se trata de comportamientos claramente inmorales e ilegales que todos sabemos que se deben perseguir y castigar (...). Lo que resulta más problemático es la posición de quienes piensan que la igualdad es la esencia de la justicia social⁹.

El libre mercado, de suyo, no tiene por qué generar un orden injusto, sus resultados pueden serlo, pero no a causa de su dinámica propia sino por la justicia del marco legal e institucional en el que se desarrolla. Si consideramos que la igualdad se tiene que identificar con la justicia entonces estaríamos justificando moralmente la alteración coercitiva del estado de los procesos económicos.

En algunos sectores, se aboga por una mejor justicia distributiva entendiendo que eso acabará con la injusticia de la pobreza, sin embargo, la justicia y la pobreza dependen de muchos factores: recursos naturales, marco cultural, jurídico y político, hábitos y motivación de los ciudadanos para el trabajo etc. Si en aras a una mejor distribución se niega libertad económica, se puede destruir el espíritu de iniciativa, es decir, la subjetividad creativa del ciudadano. Las políticas de redistribución tienen el efecto no de obtener recursos de la población rica y transferirlos a la más pobre, sino de trasferir recursos y poder de la población al estado. Lo que realmente genera la redistribución es centralismo.

Esto lleva al observador a preguntarse hasta dónde la demanda de igualdad se dirige contra la desigualdad misma y es, por consiguiente, una demanda fundamental, y hasta dónde se dirige contra un determinado conjunto de desigualdades y por lo tanto es un paso inconsciente en un cambio de élites¹⁰.

9 Ángel Rodríguez Luño, “Economía y desigualdad”, *eticaepolitica*, 2018. <https://www.eticaepolitica.net/eticaepolitica.htm>

10 Bertrand De Jouvenel, *La ética de la redistribución* (Madrid: Encuentro, 2011), 107.

En cambio, es perfectamente justo y compatible con el respeto a la libertad pensar que es debido que los que disponen de más recursos los usen en beneficio de los que están más necesitados, se puede pensar que es un deber objetivo de solidaridad y que es justo que el Estado lo promueva e incentive. Asimismo, también es respetuoso con la libertad que el estado y las entidades o empresas de nivel superior, cooperen y den apoyo en el desarrollo de los que están por debajo sin mermar su autonomía y sin que esa ayuda merme su autonomía y su responsabilidad. Este último es el principio de subsidiariedad.

III. EL PRINCIPIO DE SUBSIDIARIEDAD

Este principio establece que las tareas o funciones en una sociedad no deben asignarse a un nivel superior de autoridad si las puede realizar una entidad menor o subordinada, a su vez, establece que la autoridad mayor puede ayudar a la menor, pero sin que esta pierda su autonomía

Transferido al contexto social y político, el principio establece que en una sociedad no se debe asignar ninguna tarea a un nivel superior de autoridad si puede lograrse mediante una entidad menor y subordinada, pero que en los casos en que una tarea específica no puede ser realizada por el subordinado entidad, se requiere la asistencia de instancias superiores. En escritos contemporáneos, el principio de subsidiariedad se discute principalmente desde dos perspectivas: desde una perspectiva política la subsidiariedad es vista como el principio fundamental de los órdenes políticos organizados, mientras que como principio social la subsidiariedad denota la tarea compartida entre diferentes capas en sociedad¹¹.

En el contexto político, la subsidiariedad se convirtió en uno de los principios básicos del federalismo. No en vano, la idea de órganos estatales organizados subsidiarios ya ha sido formulado por los padres fundadores de los Estados Unidos.

En general, el principio de subsidiariedad funciona de dos maneras: por un lado, defiende las instancias subordinadas de injerencias ilegítimas de entidades políticas superiores si los objetivos previstos se pueden lograr en el nivel inferior. Del otro, constituye un derecho a la asistencia del superior en capas de la sociedad si el cumplimiento de tareas específicas excede los medios y capacidades de las entidades inferiores. Por lo tanto, la subsidiariedad de alguna manera es un principio paradójico. Limita la intervención, pero la requiere. Expresa una

11 Michael Ablander, "How to Overcome Structural Injustice? Social Connectedness and the Tenet of Subsidiarity", *Journal of Business Ethics* 162 (2020): 723.

visión tanto positiva como negativa del rol del estado o de las instancias superiores con respecto a la sociedad y al individuo.

Cabe señalar que este tipo de asistencia no es ni permanente ni describe una forma definida de compartir tareas. Dicha asistencia ha de respetar siempre la autonomía de cada persona y por lo tanto tiene que ser diseñada de manera que permita la emancipación de las personas y su participación en la vida social volviendo a asumir la responsabilidad de sus propios asuntos.

Trasladado al contexto empresarial y social, el principio de subsidiariedad también se puede utilizar para aclarar las responsabilidades sociales específicas de las compañías o empresas en las economías globalizadas. En su rol de ciudadano corporativo una empresa no es solo un actor económico sino también un actor político que es invocado para actuar en interés de la comunidad y asumir responsabilidades por los demás y por el bien común más allá de sus actividades empresariales.

Desde esta perspectiva, las empresas o compañías no sólo tienen responsabilidad moral por sus prácticas de gestión y su política de empresa. Como actores secundarios en la sociedad las empresas también tienen obligaciones morales para mejorar las condiciones sociales y ambientales. Tal obligación moral no resulta de una responsabilidad por lo que las empresas han hecho en el pasado, o debe confundirse con un compromiso discrecional puro, en el sentido de la filantropía corporativa. De acuerdo con los principios de subsidiariedad y solidaridad, tal obligación resulta de las obligaciones políticas y morales de cada grupo en sociedad por contribuir a la prosperidad de la sociedad dentro de sus posibilidades.

Como principio de gobernanza, la subsidiariedad constituye una regla prioritaria, que da a las entidades más pequeñas precedencia sobre las más altas instancias. Solo en los casos en que los actores individuales no puedan resolver los problemas por sí mismos, las instancias superiores tienen una responsabilidad de ayudar. Sin embargo, la responsabilidad en tales casos no se traslada necesariamente al estado o nación como agente de última instancia. Dado que la comunidad puede describirse como una estructura jerárquica, de diferentes capas, la responsabilidad de ayudar a aquellos en la necesidad recae primero en los actores secundarios de la sociedad.

Como se ha dicho más arriba, los actores secundarios, las empresas, tienen deberes concretos para fomentar el bienestar de la sociedad, mejorar las condiciones de vida de todos los ciudadanos y fomentar la igualdad y el respeto a las minorías. En los casos en que las condiciones estructurales causen desventajas para el individuo, y donde cambiar estas condiciones excede los medios del individuo, las empresas -como actores del nivel secundario- tienen que ayudar.

Sin embargo, tal asistencia no exime al individuo de ser actor de sus responsabilidades en primer lugar. Dado que la subsidiariedad es un tipo de asistencia a las personas necesitadas, pero cuyo fin es siempre lograr su emancipación, la asistencia de instancias de orden superior también incluye la colaboración de las capas inferiores de la sociedad. Esto significa que el apoyo solo debe otorgarse si las entidades de nivel inferior cumplieron con sus deberes.

Este, por ejemplo, podría ser el caso cuando la tasa de desempleo de la sociedad alcanza un punto que no es deseable para la comunidad en su conjunto y que pueda amenazar la paz social. En tales casos, las comunidades de distinto tipo tienen que intervenir y tomar medidas para reducir la tasa de desempleo de la sociedad, pero no debido a las injusticias por las que se puedan enfrentar los distintos individuos sino por el interés de la sociedad. Cualquier otra forma de asistencia en estos casos es filantrópica por naturaleza y, aunque loable, no se deriva de deberes perfectos constituidos por el principio de subsidiariedad.

Por otro lado, la asistencia es obligatoria en los casos en que la realización de determinadas tareas excede los medios de los individuos afectados por injusticias estructurales. Este podría ser el caso de un problema que a veces solo puede ser resuelto por colaboración, o debido a la falta de recursos de los individuos para realizar su tarea por sus propias capacidades. Así, por ejemplo, problemas como el analfabetismo, la debilidad en la atención médica, corrupción, explotación laboral infantil, carecer de infraestructura, por ejemplo, para garantizar la movilidad en el lugar de trabajo, etc., Estos problemas solo pueden ser resueltos por acción conjunta o por instancias superiores de la sociedad. Las instancias superiores tienen deberes de asistencia, más aún cuando las debilidades de los que están por debajo no pueden ser únicamente sobre la base de la benevolencia.

Las funciones positivas de la subsidiariedad son dos. El empoderamiento que articula un deber positivo de intervenir en caso de necesidad. La segunda función positiva de subsidiariedad es el pluralismo colaborativo, que describe la actividad creativa que florece en múltiples facetas de la vida social a través del sano funcionamiento de instituciones intermedias en contraste con cualquier teoría social que sea excesivamente colectivista o individualista. El empoderamiento y el pluralismo colaborativo excluyen cualquier acción que funcione como un mecanismo de exclusión social¹².

12 Kelley, “Subsidiarity: Challenging...”, 4.

1. LA SUBSIDIARIEDAD COMO PRINCIPIO RECTOR

El orden de nuestra sociedad, el mismo orden del mercado y el orden moral imperante no se compromete con ningún conjunto de roles o de relaciones prescritas. Las convicciones pueden cambiar sin ningún estigma de apostasía, sin embargo, los vínculos que se crean pueden resultar efectivos sin ser rígidos. Así funciona la sociedad civil en los países de Occidente y este es su orden de la libertad que resulta enormemente atractivo. El atractivo está en limitar el poder del estado y cualquier otro que se imponga dogmáticamente.

esto requeriría el desarrollo de derechos argumentados en la defensa de la sociedad civil. Uno de estos derechos que es un principio rector porque dirige acciones posteriores es el principio de la subsidiariedad. Hittinger lo explica como un principio que gobierna las relaciones de funciones que ya están distribuidas.

El concepto de subsidiariedad se desarrolla primero en la idea de una pluralidad de funciones en la sociedad y solo en segundo lugar en términos relacionados con cuestiones políticas o de ayuda estatal. Así la noción de función unifica dos cosas que, a menudo, se escinden en el pensamiento social y político moderno, primero lo que el hombre reclama como propio, y segundo, lo que el hombre tiene que dar como don de servicio¹³.

Es decir, para entender bien este principio no basta con entender que el hombre es un animal social sino también el status de las distintas sociedades - familias, grupos de jóvenes, sindicados, etc.- y los roles sociales que hay dentro de un estado. Es decir, que los derechos y principios no se derivan de la naturaleza humana en abstracto sino de esta como portadora de una función social.

La subsidiariedad, por tanto, es un principio derivado de la justicia social, a saber, que cuando el subsidio se dé por las partes al todo o por el todo a las partes, la pluralidad de funciones no debe ser destruida o absorbida. Es decir, la propuesta de este principio es que sea entendido como un principio de no absorción, más que como un principio que requiere devolución, ya que esta presupone que el gobierno central tiene un poder plenario y que por ello puede decidir si redistribuirlo a otros poderes o autoridades.

En primer lugar, el principio de subsidiariedad no exige el nivel más bajo posible, como si el subsidio solo tuviera lugar en situaciones extremas, sino el nivel adecuado. Lo propio, en este caso, no está determinado por el tamaño o la

13 Russel Hittinger, "Social roles and ruling virtues in catholic social doctrine", *Annales theologici* 16 n. 2 (2016): 302.

localización. En segundo lugar, la subsidiariedad no implica “per se” una deficiencia en la persona u oficina que recibe el subsidio. La familia, por ejemplo, puede recibir ayuda de la comunidad política más amplia, pero eso no significa que la familia sea en sí misma deficiente, sino que la función única de la familia no constituye la totalidad del bien común, y es completamente natural para la familia depender de instituciones distintas de sí misma. Tercero, a veces realmente hay una deficiencia. Una familia, por continuar con el mismo ejemplo, puede desmoronarse y otro poder puede intervenir para ayudar. La subsidiariedad, en este tipo de casos, exige que la intervención tenga como objetivo la restauración más que la absorción o eliminación de la función, misión, rol de la institución asistida. En cuarto lugar, la subsidiariedad no rige la distribución de cargos o de competencias. La cuestión de las relaciones justas entre los cargos sociales y las instituciones presupone la existencia de estas formas sociales con su ser propio, la subsidiariedad entraría, en todo caso, después.

La pluralidad de formas sociales merece no solo inmunidad frente al poder estatal sino, lo que es más importante, reconocimiento como entidades públicas que tienen su propia propiedad. Desde esta perspectiva el principio de subsidiariedad tiene un contexto social desde el que operar. Hay un derecho del estado, pero está relacionado con la responsabilidad de reconocer los derechos anteriores: del ser humano, de la familia, de propiedad, de asociación¹⁴.

Después de 1945, el consenso occidental sobre la organización externa de la libertad ha propuesto una concepción diferente del hombre y de la sociedad: gobierno constitucionalmente limitado, papel fundamental de los derechos humanos, libre mercado -sujeto a consideraciones de bien común-, entre otros. Los principios de pluralismo social y de subsidiariedad deben leerse a la luz de esta dialéctica. En este sentido la diversidad integral no puede ir en contra de un sano pluralismo y las leyes que la promueven no pueden ser ajenas a que se trata de ser un facilitador o coordinador, pero no deben imponerse y mucho menos hacer peligrar otros principios por ejemplo la igualdad de oportunidades.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA SUBSIDIARIEDAD

Así como la subsidiariedad significa, a nivel político, que el Estado alienta a las empresas como iniciativas privadas para responder mejor a las necesidades de la sociedad en general. la subsidiariedad significa, dentro de las empresas, que los

14 Alice Martini, Alice y Luca Spataro, “The principle of subsidiarity and the ethical factor in Giuseppe Toniolo’s thought”, *Journal of Business Ethics* 153, n. 1 (2018): 105-119.

empleados con un mayor nivel de responsabilidad dotan de medios y autonomía a los de niveles inferiores para que puedan alcanzar sus objetivos y asumir sus responsabilidades. Pero el ejercicio subsidiario de la autoridad no puede limitarse al mero otorgar una mayor autonomía, también presupone una orientación clara, en la que el bien comunitario de la empresa encaja en una comunidad más amplia, la sociedad, lo que permite que tanto los empresarios como los clientes persigan objetivos comunes y compartan un proyecto común. En otras palabras, la cuestión de cómo el bien común de la empresa se inserta en el bien común de la sociedad puede convertirse en una brújula fundamental para definir los objetivos estratégicos de la empresa. Los principios de subsidiariedad y totalidad invitan a los profesionales a considerar la precisión técnica como un medio al servicio del objeto social de la empresa, y no como un fin en sí mismo. Alentados a reflexionar sobre cómo pueden responder a las necesidades de la sociedad, pueden evitar un enfoque excesivo en el imperativo de la precisión técnica.

El principio de subsidiariedad puede verse reforzado por la aplicación del principio de totalidad, que alienta a los líderes, gerentes y, más específicamente, a los empresarios a ampliar sus horizontes y ver el bien mayor que los beneficiará. Esta superioridad del todo sobre las partes también significa que “el bien común de cualquier comunidad está incrustado en el bien común de una comunidad más grande [de modo que] el bien común de una empresa comercial debe ser coherente con el bien común de la sociedad”¹⁵.

Los buenos empresarios reconocen, sin embargo, que el trabajo afecta no sólo a su carácter sino también al de los empleados con los que trabajan. Este reconocimiento debe mover a los buenos empresarios a estructurar el trabajo de acuerdo con un segundo principio de “buen trabajo”, es decir, de subsidiariedad. Este principio fomenta el crecimiento de los empleados al brindarles oportunidades para que ejerzan sus talentos y habilidades a medida que contribuyen a la misión de la organización. El principio de subsidiariedad dentro de una organización fomenta tres responsabilidades tanto del empresario como del empleado.

La paradoja aquí es sorprendente: los empresarios y gerentes a menudo no sienten la necesidad de hacer mejor uso de los talentos, destrezas y habilidades disponibles del trabajador. De hecho, los trabajadores a menudo son lamentablemente subutilizados y activamente descalificados para minimizar la indemnización que les pudiera corresponder. El principio de subsidiariedad obliga, en primer lugar, a los empresarios a tomar en serio la tarea de extraer todo el talento, conocimientos, habilidades y destrezas de trabajadores mediante la creación de

15 Melé, “Integrating personalism …”, 235.

una cultura que invite a la iniciativa, la innovación, la creatividad y el sentido de responsabilidad compartida. Las dos reglas generales que guían la subsidiariedad son "dar tanta libertad como sea posible y tanta autoridad como sea necesaria" y "empujar hacia abajo la toma de decisiones a su nivel más apropiado"¹⁶.

En segundo lugar, los buenos empresarios deben enseñar, desarrollar y equipar adecuadamente a los empleados, asegurándose de que tengan las herramientas, la capacitación y la experiencia adecuadas para llevar a cabo sus tareas, para proporcionar la educación y las habilidades para llevar a cabo tal trabajo. La regla general aquí es que los más cercanos al trabajo a menudo saben más sobre el trabajo, especialmente cuando están bien educados y equipados. Este principio requiere que nos preocupemos por el desarrollo y florecimiento de los seres humanos que trabajan para nosotros mientras están trabajando, en lugar de simplemente esperar que los rendimientos financieros del trabajo les permitan florecer fuera del trabajo cuando van a casa.

Tercero, los buenos empresarios establecen fuertes relaciones con sus empleados cuando delegan con profunda confianza. Cuando los empresarios asumen, de este modo, los riesgos de delegar la toma de decisiones a niveles inferiores, están concediendo una importante autoridad al empleado. Cuando los empleados ejercen esta autoridad en libertad, responsabilidad y competencia, se forman lazos de confianza fortaleciendo las relaciones entre ellos. Asumir el riesgo de las decisiones es lo que puede transformar la delegación de una mera técnica de gestión a la delegación como parte de la virtud de la confianza, que contribuye a fortalecer los lazos de conexión.

Alguien que simplemente delega para maximizar la eficiencia es alguien que recuperará la autoridad en cualquier momento, a menudo en momentos de mayor estrés, lo que es precisamente el crisol donde solo se puede ganar o perder la confianza más profunda. En tal situación, los empleados no están llamados al mismo nivel de excelencia y participación que en una situación que se rija por el principio de subsidiariedad, donde la delegación forma parte de una relación más profunda. La regla general aquí es evitar la microgestión.

El peligro para los empresarios es que pueden ver todo esto como que no es su negocio: una idea potencialmente reforzada por la implicación de que "si quieres ese tipo de cosas, entonces deberías ir a trabajar para una empresa social o una organización benéfica"¹⁷. El peligro, por contraste, para los llamados emprendedores sociales es que su definición del bien puede obsesionarse con los bienes

16 McVea, y Naughton, "Enriching Social....", 7.

17 McVea y Naughton, "Enriching Social....", 216.

o servicios que brindan, y por negligencia, pueden dejar de crear buen trabajo. Incluso las organizaciones altruistas pueden convertirse en talleres de explotación al servicio de los necesitados. No importa cuán buenos sean sus productos, si las organizaciones roban oportunidades a los empleados de ejercer la iniciativa personal, disminuir sus responsabilidades o agotar a los trabajadores en momentos críticos, entonces no importa la justicia de su causa, producirán injusticia.

IV.A MODO DE CONCLUSIÓN

Desde la perspectiva de un orden social basado en el principio de subsidiariedad, las diferentes capas de la sociedad tendrían que colaborar para superar las injusticias estructurales y fomentar la sociedad del bienestar. Si las condiciones estructurales conducen a desventajas para los individuos, a en vez de facilitar la igualdad favorecer en ocasiones la discriminación, y si cambiar estas condiciones excede los medios de estos individuos, entonces tendrían que asistir actores del nivel secundario.

En este sentido, las empresas o compañías juegan un papel crucial en la superación de problemas sociales. Como actores secundarios, llevan a cabo acciones concretas, deberes para fomentar el bienestar social y mejorar las condiciones de vida justa de los ciudadanos. Así el principio de subsidiariedad responde a la pregunta de cómo la acción colectiva puede organizarse de una manera más estratificada y qué responsabilidades tienen que asumir las empresas en el proceso de superar las injusticias estructurales.

Refiriéndose al problema de la injusticia estructural, este significaría que las compañías tienen deberes específicos para resolver problemas de injusticia estructural si los niveles más bajos en la sociedad son incapaces de abordar adecuadamente estos problemas y si tienen competencias específicas para abordar este tipo de problemas. Esto se refiere especialmente a la economía y a las condiciones de la sociedad, pero también podría abarcar responsabilidades para mejoras sociales o ambientales y, en algunos casos, también se referiría a responsabilidades específicas para el cuidado de la salud o la nutrición, según las competencias específicas de las empresas.

Visto desde la perspectiva de la subsidiariedad, las empresas son socialmente actores de un nivel secundario en la sociedad, obligados a contribuir al bienestar de la sociedad del modo en que ellas consideren y que sea parte de su objeto como empresas o corporaciones. Como hemos visto en el caso reciente de la guerra en Ucrania, la responsabilidad de las grandes empresas, poniendo

sanciones a su comercio en Rusia, ha supuesto tomar parte en el conflicto a favor del derecho a no ser invadido impunemente.

La referencia al principio de subsidiariedad podría ayudar también a superar los desafíos que conlleva conjugar igualdad, diversidad e inclusión, ya que permite que el individuo traslade la responsabilidad a instancias de más alto nivel en la sociedad si el cumplimiento de la respectiva tarea excede sus capacidades y, al mismo tiempo, limita el rango de responsabilidad a las partes directamente involucradas.

Por último, pero no por ello asunto menor, está el papel de los gobiernos. Aunque los estados no son el actor de último recurso, sin embargo, siguen siendo importantes actores en sociedades de orden subsidiario. Dado que las comunidades o los estados también pueden beneficiarse de estructuras injustas, su papel en el proceso de superación de la injusticia estructural tiene que ser examinado críticamente. En este sentido, cabe preguntarse cómo las responsabilidades pueden cambiar en casos de estados débiles o en los casos en que los estados no están dispuestos a mejorar las condiciones sociales de los grupos desfavorecidos en sus respectivos dominios. Si bien la mayoría de los académicos en este contexto alegan a favor de las intervenciones de la comunidad internacional, O'Neill (2001) defiende que, incluso en tales casos, las empresas multinacionales tienen capacidad para contribuir al restablecimiento de una justicia política¹⁸.

La subsidiariedad a nivel estatal no consiste en asumir tareas para lograr una mayor eficiencia, sino en apoyar a las instancias inferiores a percibir y verificar las tareas que les son propicias. Es, por tanto, respeto a la libertad de oportunidades y protección y fomento de la responsabilidad personal, favoreciéndolas, pero no con todo tipo de subsidios sino facilitando la creatividad e iniciativa personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ablander, Michael. "How to Overcome Structural Injustice? Social Connectedness and the Tenet of Subsidiarity". *Journal of Business Ethics* 162 (2020): 719-732.
Castán Tobeñas, José. *Los Derechos del Hombre*. Madrid: Reus, 1992.

18 Martin Rhonheimer, *Libertad económica, capitalismo y ética cristiana: Ensayos para un encuentro entre economía y mercado y pensamiento cristiano* (Madrid: Unión Editorial, 2017).

- Costa, Erika y Tommaso Ramus. "The Italian Economia Aziendale and Catholic social teaching: How to apply the common good principle at the managerial level". *Journal of Business Ethics* 106, n. 1 (2012): 103-116.
- De Jouvenel, Bertrand. *La ética de la redistribución*. Madrid: Encuentro, 2011.
- Fernández Concha, Rafael. *Filosofía del Derecho*. Barcelona: Tipografía católica Casals, 1887.
- Frémeaux, Sandrine. "A common good perspective on diversity". *Business Ethics Quarterly* 30, n. 2 (2020): 200-228.
- Hittinger, Russell. "Social roles and ruling virtues in catholic social doctrine". *Annales theologici* 16, n. 2 (2016): 295-318.
- Kelley, Scott. "Subsidiarity: Challenging the top down bias". *Journal of Religion and Business Ethics* 1, n. 2 (2010): 3-12.
- Martini, Alice y Luca Spataro. "The principle of subsidiarity and the ethical factor in Giuseppe Toniolo's thought". *Journal of Business Ethics*, 153(1) (2018): 105-119.
- McVea, John y Michael Naughton. "Enriching Social Entrepreneurship". *Religions* 12, n. 173 (2021): 2-17.
- Melé, Domenech. "Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles". *Journal of Business ethics* 88, n. 1 (2009): 227-244.
- Molero Hernández, Paz. "Algunos desafíos del concepto de diversidad como consecuencia de la migración y del multiculturalismo". *Investigación y transferencia de las Ciencias Sociales en un mundo en crisis*, coordinado por Manuel Bermúdez Vázquez, Alfonso Chaves Montero, 915-932. Madrid: Dyckinson, 2022.
- Real Academia Española (s.f). En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/subsidiariedad>
- Rhonheimer, Martin. *Libertad económica, capitalismo y ética cristiana: Ensayos para un encuentro entre economía y mercado y pensamiento cristiano*. Madrid: Unión Editorial, 2017.
- Rodríguez Luño, Ángel. "Economía y desigualdad", *eticaepolitica*, 2018. <https://www.eticaepolitica.net/eticapolitica.htm>
- Sison, Alejo José y Joan Fontrodona. "Participating in the common good of the firm", *Journal of Business Ethics* 113, n. 4 (2013): 611-625.
- Unión Europea. Tratado de la Unión Europea, firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992. *Diario Oficial de la Unión Europea* L 191, 29 de julio de 1992, 1-112.

Paz Molero Hernández
Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades
Universidad Internacional de La Rioja
Av. de la Paz, 137 - 26006 Logroño (España)
<https://orcid.org/0000-0002-1743-5110>