

## Cinco miradas a la Empresa centrada en la Persona. Análisis comparativo.

Cecilia Font de Villanueva.

### 1. Introducción

La Cátedra Irene Vázquez, Empresa Centrada en la Persona, con la intención de contribuir a promover empresas más humanas, tiene interés en desarrollar un modelo de aplicación general que sirva para acompañar a las empresas en sus procesos de cambio hacia una organización más humana y centrada en las personas. *Con este objetivo estudia y reflexiona sobre la Empresa centrada en la persona, sobre su naturaleza y razón de ser, sobre su misión en el desarrollo de la sociedad y del ser humano. A este tipo de empresa le hemos llamado Empresa Dialógica.* (Decálogo ECP)

La situación económica actual muestra, en términos de desigualdad, un panorama general con grandes diferencias que se acentúan cada vez más, tal y como muestra el reciente Informe sobre la desigualdad global publicado en 2018 por la Paris School of Economics. En él se concluye que la desigualdad se ha incrementado en prácticamente todas las regiones del mundo pero a diferentes velocidades. Ante esta situación, en la que las empresas desempeñan un papel muy relevante (Gutián 2006 y 2007), se justifica el interés teórico por la búsqueda de alternativas en el comportamiento empresarial que puedan contribuir a paliar estas diferencias y hacer posible la deseable convergencia económica.

La empresa, como agente principal de creación de riqueza, puede y debe contribuir a solucionar este escenario. Cada vez son más las voces que se alzan en petición de alternativas empresariales en esta línea y son muchos los que observan que la solución debe pasar por una nueva forma de gestión que no se centre exclusivamente en la búsqueda del beneficio sino en las personas y su desarrollo (Laloux 2015). El consenso es cada vez más amplio y cómo consecuencia las empresas se definen como comunidades de personas que deben generar actividad económica para proporcionar bienestar a esas personas y por eso son cada vez más los que observan que si la acción empresarial se dirige a las personas, no tiene sentido seguir un modelo de actuación que pierde en el camino el objetivo de dicha acción (Laloux, 2015, Saratxaga 2007, Felber 2012). Y por ese motivo reclaman y proponen un cambio de paradigma. La Cátedra Irene Vázquez se une a estas voces y con este objetivo pretende *desarrollar, desde un fundamento antropológico adecuado, una metodología integral de transformación de personas, equipos y organizaciones, en la que la persona siempre se sitúa en el centro*, tal y como queda reflejado en el propósito de la cátedra.

Cómo no somos los únicos a los que nos mueve este anhelo de buscar una transformación de la actividad empresarial, con el objetivo de establecer puntos de unión con algunas brillantes

---

<sup>1</sup> La autora ha desarrollado este documento como miembro del equipo de investigación de la Cátedra Irene Vázquez Empresa centrada en la Persona IDDI-UFV.

iniciativas con las que compartimos propósito, vamos a analizar los principales aspectos de cada una de ellas.

Muchos de estos intentos surgieron en el marco de la Doctrina Social de la Iglesia (en adelante DSI), una fuente que nosotros también consideramos muy valiosa a la hora de determinar los principios que deben guiar a las empresas en su camino de búsqueda del bien común. Comenzaremos por tanto por exponer los principios que la DSI recomienda a las empresas que deseen actuar buscando el bien común centradas en las personas y a continuación los aspectos principales de algunas organizaciones que los siguen, concretamente las que forman parte de la Economía de Comunión y Compañía de las Obras.

Además existen otras iniciativas, que con puntos de partida diferentes, buscan el mismo objetivo de transformar las empresas poniendo a la persona en el centro. Dentro de este grupo analizaremos las empresas del grupo Ner (Nuevo estilo de relaciones), la Economía del bien Común y el paradigma Teal desarrollado por Laloux.

Si bien es cierto que actualmente existen muchas iniciativas de este tipo, hemos seleccionado estas no sólo por la repercusión que tienen y por el número significativo de empresas que engloban, sino por el interés tanto teórico como práctico de sus propuestas.

## 2. DSI

Antes de exponer los principios de la DSI que afectan a la empresa, debemos recordar que la DSI, tal y como se recoge en el Compendio y Benedicto XVI insiste también en la Encíclica *Caritas in veritate* (CV en lo sucesivo), no pretende en modo alguno determinar cómo debe ser la acción de empresas o gobiernos. No es por tanto, bajo ningún concepto, una propuesta de modelo teórico alternativo, simplemente pretende ser una guía de actuación al servicio de los hombres a la luz de la Verdad del Evangelio.

La DSI considera a la empresa como una comunidad de personas cuya finalidad, tal y como señaló Juan Pablo II *“no es meramente la generación de beneficios sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera”* (VLE 57)

Las empresas pueden y deben contribuir a fomentar el desarrollo de los pueblos y en este ámbito la Iglesia siente la responsabilidad de fomentar una actuación correcta que contribuya a generar el bien común. Tal y como expone Benedicto XVI en CV, la situación económica actual requiere *“cambios profundos en el modo de entender la empresa”*, la empresa no puede olvidar a su dimensión social y por eso actualmente la gestión de la empresa no puede responder solo a los intereses de los propietarios. (CV P.40).

Cuatro principios permanentes constituyen la base de la enseñanza social católica y afectan por supuesto también a las enseñanzas que hacen referencia a la empresa.

Enunciamos brevemente estos principios de la DSI y esbozamos la aplicación que pueden tener en el mundo empresarial siguiendo el documento escrito por Urcelay en el seno de la cátedra<sup>2</sup>.

- 1- Principio de la dignidad de la persona: implica la centralidad de la persona en la organización. Toda decisión empresarial debe tener en cuenta el impacto que puede tener en las personas, respetando su dignidad y su condición de fin.
- 2- Principio del Bien común: el bien común es la razón de ser misma de la empresa. La empresa debe caracterizarse por servir al bien común de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios útiles.
- 3- Principio de subsidiariedad: llamamiento a limitarse y a aceptar con humildad el papel del líder servidor.
- 4- Principio de solidaridad: compromiso de la empresa con los entornos en los que opera, particularmente cuando se den condiciones precarias.

Siguiendo el orden recogido en el *Compendio de la doctrina social de la Iglesia* (en adelante CDSI), recogemos a continuación los aspectos principales de la doctrina de la Iglesia en referencia a la empresa que, como vemos, están relacionados también con los principios generales.<sup>3</sup>

1. La empresa debe caracterizarse por la capacidad de servir al bien común de la sociedad mediante la **producción de bienes y servicios útiles** (CDSI 338), de esta manera la empresa crea riqueza para toda la sociedad, no sólo para los propietarios, sino para todos los sujetos implicados en su actividad, lo que la teoría económica denomina “Stakeholders”. De esta manera la empresa cumple con la función que denominamos económica, que como veremos en el siguiente apartado, no es su única función. Gracias a esta función económica las empresas favorecen el desarrollo material de la sociedad y a través de ese desarrollo material contribuyen a incrementar el bienestar integral de las personas y la sociedad.

En el documento pontificio *La vocación del líder empresarial* (en adelante VLE), se recoge cómo Pío XI, en 1931, señaló en su carta encíclica *Quadragesimo Anno* la importancia de que las empresas lleven a cabo una “producción de bienes verdaderamente útiles” para los demás y se incide en este aspecto al afirmar “*las necesidades deben diferenciarse de las simples carencias, que pueden estar caracterizadas por la satisfacción de deseos que no contribuyan al bienestar humano ... Los bienes realmente buenos atienden las necesidades de los consumidores siguiendo un orden jerárquico; la necesidad de alimentos, por ejemplo, es claramente mayor a las carencias de juegos de entretenimiento. Este es un orden objetivo, y por ello la producción de bienes y servicios debe cumplir con la verdad, en vez de atender a la mera utilidad*”. (VLE 42)

2. La empresa debe cumplir también una función social y por eso, según explica también el magisterio de la Iglesia, debe crear oportunidades de encuentro, de colaboración, de valoración de las capacidades de las personas implicadas. (CDSI 338). El compendio expone con claridad cómo el objetivo de la empresa se debe llevar a cabo combinando estas dos funciones integrando el criterio económico con el desarrollo concreto de la persona y la sociedad. En este punto, recogiendo la

---

<sup>2</sup> Urcelay, Principios

<sup>3</sup> Para esta recopilación de ideas de la DSI tratamos de mantener el lenguaje utilizado en el CDSI.

predicación de Juan Pablo II, el compendio recuerda que la empresa no puede considerarse sólo una sociedad de capitales, hay que tener en cuenta que ante todo es una sociedad de personas.

El trabajo es un factor de producción esencial y también un aspecto clave para el desarrollo y realización de las personas, por lo que la empresa debe ser capaz de promover un trabajo digno, tal y como los Papas han defendido desde Pio XI en 1931. La DSI ha respaldado siempre que el trabajo debe ser “diseñado de acuerdo a las capacidades y características de los seres humanos, y por ello no debemos pedir que las personas se adapten a su trabajo como si fueran máquinas. El trabajo bueno da lugar a la inteligencia y a la libertad de los trabajadores, su contexto promueve relaciones sociales y colaboración real, y no daña la salud ni el bienestar físico de los trabajadores”. (VLE 45 y 46)

3. Los miembros de la empresa centrada en la persona *deben ser conscientes de que la comunidad en la que trabajan representa un bien para todos y no una estructura que permite satisfacer exclusivamente los intereses personales de alguno* (CDSI 339). Tal y como recoge el Compendio el tomar conciencia de este hecho permite construir una economía al servicio del hombre.
4. El Magisterio de la Iglesia reconoce por supuesto la justa función del beneficio identificándolo como el primer indicador del buen funcionamiento de la empresa. La empresa debe buscar un **justo beneficio**, pero la obtención del beneficio no puede ser el único objetivo. El beneficio justo debe ser compatible con la tutela de la dignidad de las personas que trabajan en ella. Los beneficios deben asimismo ser obtenidos por medios lícitos y ser considerados como un medio y no como un fin en sí mismos (CDSI 340) Tal y como se recoge en CV, la ganancia es útil si, como medio, se orienta a un fin que le dé un sentido, tanto en el modo de adquirirla como de utilizarla. (CV. P 21) El beneficio no debe ser justo sólo por su obtención, también debe ser justo en su distribución. La DSI enseña que la distribución del beneficio debe hacerse siguiendo un criterio de justicia, la riqueza creada debe distribuirse entre “*los empleados (siguiendo el principio del derecho a un salario justo), clientes (precios justos), propietarios (rendimientos justos), proveedores (precios justos) y la comunidad (pago de impuestos justos)*” (VLE 55)  
Como se recoge en el documento pontificio Consideraciones, “Ningún beneficio es legítimo cuando se pierde el horizonte de la promoción integral de la persona humana, el destino universal de los bienes y la opción preferencial por los pobres”. Juan Pablo II, en la Encíclica *Sollicitudo Rei Socialis* expone como *ésta es una opción o una forma especial de primacía en el ejercicio de la caridad cristiana, de la cual da testimonio toda la tradición de la Iglesia. Se refiere a la vida de cada cristiano, en cuanto imitador de la vida de Cristo, pero se aplica igualmente a nuestras responsabilidades sociales y, consiguientemente, a nuestro modo de vivir y a las decisiones que se deben tomar coherentemente sobre la propiedad y el uso de los bienes.*<sup>4</sup> E insiste en que la realidad social que existe las decisiones económicas que se tomen no pueden dejar de lado la existencia de la inmensa muchedumbre de pobres que existen en el mundo y sus necesidades.

---

<sup>4</sup> JP II. *Sollicitudo Rei Socialis* n 42

5. La DSI condena expresamente la **usura**. Esta condena se extiende también por supuesto al ámbito internacional haciendo mención explícita a las relaciones que se establecen con los países menos desarrollados a los que no se pueden aplicar sistemas financieros abusivos, si no usurarios, como también se recoge específicamente en el Catecismo de la Iglesia Católica (CDSI 341 y CIC 2269)  
Recientemente en el documento titulado *Consideraciones para un discernimiento ético sobre algunos aspectos del actual sistema económico y financiero* (en adelante Cons), la Santa Sede hace referencia explícita a esta cuestión cuando afirma que la actividad financiera tiene “vocación primaria de servicio a la economía real, llamada a crear valor”, el crédito tiene por tanto una “función social insustituible” que es responsabilidad directa de los intermediarios financieros. (Cons 16) y continúa el documento “no resulta legítimo, desde el punto de vista ético, arriesgar injustificadamente el crédito que deriva de la sociedad civil, utilizándolo con fines principalmente especulativos. También incide el documento en el hecho de considerar reprobables aquellas actuaciones que tengan como propósito eludir la normativa vigente. (Cons 28)
6. La DSI es consciente del marco en el que se mueve hoy la empresa con escenarios económicos de dimensiones cada vez más amplias y con esta perspectiva específica que las empresas deben asumir responsabilidades con respecto a las consecuencias que su desarrollo tiene en otras áreas y regiones. El papel de la empresa en este ámbito es fundamental para promover un desarrollo auténticamente solidario e integral de la sociedad (CDSI 342).
7. El Magisterio de la Iglesia se refiere específicamente al papel del empresario tanto en los puntos 343-345 del CDSI como en el documento “La vocación del líder empresarial. Una reflexión”, publicado en 2014 por el Consejo Pontificio Justicia y Paz. En síntesis ambas fuentes se refieren a la importancia radical que el papel del empresario tiene en el proceso productivo. El Consejo Pontificio incide en la necesidad de que los líderes empresariales ejerzan un *liderazgo de servicio, basado en la fe*, que les proporcionará una visión más amplia y les ayudará a armonizar las demandas del mundo económico con los principios ético-sociales. (VLE pág. 2)  
El CDSI recoge las enseñanzas de Juan Pablo II acerca de la necesidad de que los empresarios organicen el trabajo en sus empresas de manera que favorezcan la familia y especialmente a las madres de familia en el ejercicio de sus tareas. (CDSI 345)

Vemos que las recomendaciones de la DSI no son muchas ni muy concretas, hacen referencia a las cuestiones fundamentales que afectan a la vida empresarial, pero como se expuso al principio, su propósito no consiste en convertirse en una guía de actuación sino simplemente dar orientaciones generales que puedan ayudar a la actuación empresarial.

Recogen siete puntos específicos que afectan a los aspectos fundamentales de la gestión empresarial. Podrían ser considerados como una especie de condiciones necesarias para guiar la gestión en una línea centrada en la persona. En definitiva, si una empresa quiere contribuir al bien común debe ser capaz de producir bienes y servicios que satisfagan necesidades humanas al servicio del desarrollo humano integral y generar oportunidades de encuentro entre las personas implicadas. Y debe ser capaz de conseguir estos objetivos generando un

justo beneficio compatible con la promoción de un desarrollo solidario e integral de la sociedad. Para conseguir esto es necesario que el líder empresarial desarrolle un liderazgo de servicio capaz de convertir la actividad empresarial en un bien para todos sin recurrir en ningún momento a la usura ni seguir propósitos ilícitos.

Quizá este último aspecto puede ser más comprometido y debería ser necesario aclarar qué se entiende por usura. Según el Diccionario General de Derecho Canónico<sup>5</sup> actualmente se considera usura al interés excesivo exigido por un préstamo, luego el problema no es exigir intereses, como podía interpretarse en periodos anteriores, sino exigir intereses excesivos. Las aclaraciones que, sobre esta cuestión, realiza el documento Consideraciones resultan muy útiles para comprender el alcance de la cuestión. Podríamos concluir que la DSI pone el acento en que la actividad financiera no puede perder de vista su función, que no es ganar dinero, sino servir a la economía real dotándole de la financiación necesaria. Ganar dinero sería la consecuencia de este servicio, pero no su motor principal. Por eso la actividad financiera debe llevarse a cabo con este fin y por supuesto dentro de la legalidad vigente tal y como se deduce del documento Consideraciones. Los acontecimientos financieros recientes, en los que la especulación ha causado graves problemas, han hecho necesarias las precisiones realizadas en los documentos del Vaticano, sin perder de vista que desde siempre la DSI ha considerado el capital como un instrumento al servicio de la riqueza, es decir encaminado a facilitar la creación de la misma<sup>6</sup>. En este contexto se entiende la condena explícita de la usura. Teniendo en cuenta la función financiera del capital es justo que se exijan intereses para hacer frente a los riesgos que se derivan de ella, pero los intereses no pueden ser excesivos de manera que se estrangulen las posibilidades de financiación que la economía real necesita. El capital debe siempre contribuir a generar actividad económica, no riqueza derivada de la especulación.

Pero no nos interesa sólo que dice la DSI sobre la empresa, nos interesa también qué dice sobre la Persona, así que, para terminar este apartado, repasemos brevemente también estas ideas. El CDSI dedica el capítulo tercero a “La persona y sus derechos”. Es un capítulo extenso en el que hace un repaso al Magisterio de la Iglesia sobre esta cuestión. Las ideas son preciosas y resumirlas es complicado, pero vamos a intentarlo.

El hombre, ser único e irrepetible, tiene dos características diversas es un ser material (cuerpo) y espiritual (alma) a la vez. La espiritualidad le permite estar abierto a la trascendencia y gracias a su inteligencia puede descubrir una verdad más profunda. La unidad de cuerpo y alma es tan profunda que de su unión se constituye una única naturaleza. La apertura a la trascendencia implica apertura *al infinito y a todos los seres creados* pero el hombre también es libre, tiene la capacidad de conocer el bien, pero esa capacidad de conocerlo no implica que lo busque, lo buscará *sólo en la libertad, que Dios le ha dado como signo eminente de su imagen*. La persona humana también es un ser social, *porque así la ha querido Dios que la ha creado* y por tanto alcanza la plenitud de su vocación en comunidad. Pero de la misma manera que el hombre tiene capacidad de conocer y necesita su libertad para ejercitarla también necesita esa libertad para ejercitar la sociabilidad humana. (CDSI Cap.3)

---

<sup>5</sup> Diccionario General de Derecho Canónico. Voz Usura.

<sup>6</sup> Para este punto recomendamos consultar “*¿Son las finanzas una estructura de pecado?*” Guitian (2013), en el que se tratan con gran claridad los problemas y dudas morales que pueden surgir de los instrumentos financieros.

### 3. Economía de Comunión

Por **Economía de Comunión** entendemos una experiencia particular de economía solidaria que se desarrolla desde en el ámbito del Movimiento de los Focolares<sup>7</sup>. El proyecto Economía de Comunión nació en 1991 después de una visita de Chiara Lubich a Brasil, en un intento de dar una respuesta concreta y efectiva al problema social y económico del país.

Los miembros focolares que acogieron esta iniciativa conciben la Economía de Comunión como una manera concreta de llevar a la práctica la DSI, que contribuirá a estimular una nueva mentalidad, un nuevo estilo de vida en el campo socio-económico.

Según su Carta de Identidad la Economía de Comunión (en adelante EdC), realidad única y mundial, es un movimiento en el que participan empresarios, empresas, asociaciones e instituciones económicas, así como trabajadores, directivos, consumidores, ahorradores, estudiosos, operadores económicos, pobres, ciudadanos y familias. Nació de Chiara Lubich en mayo de 1991 en Sao Paulo (Brasil) con la finalidad de contribuir, a la luz del Carisma de la Unidad<sup>8</sup>, a dar vida a empresas fraternales que sientan como misión suya erradicar la miseria y la injusticia social, contribuyendo a edificar un sistema económico y una sociedad humana de comunión, a imitación de la primera comunidad cristiana de Jerusalén, donde “entre ellos no había ningún necesitado” (Hch 4,32-34)<sup>9</sup>

*Quienes se adhieran a la EdC, a cualquier nivel, se comprometen a vivir, a la luz del carisma de la unidad, los valores y la cultura de la comunión personalmente y dentro de las organizaciones en las que operen, haciéndose sus animadores y promotores. En particular se comprometen, con las ideas y con la acción, para que la cultura de la comunión, del dar y de la reciprocidad penetre cada vez más en el mundo de la economía y lo impregne a todos los niveles, tal y como se recoge en su carta de identidad.*

Las bases de la cultura de comunión son “dar, recibir, compartir”, con el objetivo de tener un mundo sin pobreza. La EdC se basa por tanto en la “cultura del dar, sin confundir la cultura del dar con el asistencialismo. La cultura del dar tiene como fin la reciprocidad, no significa “regalar” porque el “dar caritativamente” no contribuye a resolver la pobreza.

Su Carta de Identidad sigue explicando cómo *las empresas de la economía de comunión se comprometen, en todos los aspectos de su actividad, a generar riqueza y a crear puestos de trabajo con creatividad e innovación, para ello centran su atención en las exigencias y aspiraciones del hombre y en las instancias del Bien Común. Se proponen como razón de ser hacer de la actividad económica un lugar de encuentro, en el sentido más profundo del término, un lugar de comunión.* Compiten en el mercado buscando beneficios con la idea de realizar después una distribución justa de los mismos en base a tres finalidades muy concretas:

---

<sup>7</sup> El Movimiento de los Focolares, tal y como se recoge en su página web ([www.focolare.org](http://www.focolare.org)), es una gran y variada familia, es un “nuevo pueblo nacido del Evangelio”, como lo definió la fundadora, Chiara Lubich, que lo inició en 1943 en Trento (Italia), durante la segunda guerra mundial, como una corriente de renovación espiritual y social. Fue aprobado en 1962 con el nombre oficial de Obra de María y difundido en más de 180 países con más de 2 millones de adherentes.

<sup>8</sup> Por Carisma de la Unidad los focolares entienden la unidad profunda y sentida con Dios y entre los hombres.

<sup>9</sup> <http://edc-online.org/es/chi-siamo-it/documento-di-presentazione.html>

1. Desarrollar la empresa
2. Ayudar a los necesitados, dándoles la posibilidad de vivir más dignamente a la espera de un trabajo o dándoles un puesto de trabajo en la propia empresa, empezando por las personas cercanas a las comunidades de Focolares, siguiendo el principio de subsidiariedad.
3. Desarrollar estructuras para formar hombres y mujeres motivados en su vida por la cultura del dar, hombres nuevos, porque sin hombres nuevos no se hace una sociedad nueva, en definitiva, difundir la cultura de la economía de comunión.

Como vemos, obtener ganancias no es su único objetivo, las empresas de la EdC, necesitan por supuesto beneficios, pero éstos son concebidos como un medio para satisfacer sus necesidades principales, que son ayudar a los necesitados y dar a conocer la cultura del dar. A necesidades corresponde el reparto de beneficios. Y, como expone Caravaggio<sup>10</sup>, este reparto corresponde al sentido de “Comunión” en la EdC, una economía de comunión es una economía “con el otro”, una economía donde no busco sólo mi interés, sino también el del otro, porque “el otro” importa.

En cuanto a su organización práctica, la Carta de Identidad especifica que *la EdC da vida a parques empresariales (llamados Polos), primordialmente en las Ciudades del Movimiento de los Focolares, en las que se integran. Estos parques empresariales, signos del testimonio y concreción del proyecto, son un componente esencial de la EdC y completan el proyecto en una determinada región y/o país. También coopera con las iniciativas de distintas Iglesias, religiones y de la sociedad civil y política, de las que se siente expresión vital e instrumento de unidad.*

Desde el punto de vista de la teoría económica La EdC es muy interesante. Supone un intento de ampliar el concepto de racionalidad que subyace en la teoría económica convencional neoclásica, imperante en el panorama teórico actual, según el cual los agentes racionales actúan movidos sólo por el propio interés y que se concreta en el famoso *homo oeconomicus*. En contraposición, la EdC adopta el modelo del *homo donator*, basado en una concepción antropológica según la cual, en lugar de ser un ser que toma, el hombre es un ser que da

Las aportaciones de Luigino Bruni en este aspecto son clave. Bruni considera que sólo revisando y enriqueciendo la idea vigente de racionalidad económica se podrán comprender los comportamientos de iniciativas como la de la EdC<sup>11</sup>. Para ello desarrolla el concepto de **Racionalidad de Comunión**, que explica de modo más amplio el comportamiento humano y supera el individualismo metodológico propio de la ciencia económica, según el cual la racionalidad del comportamiento se centra en el egoísmo y la individualidad. Para Bruni, comportamientos como los de la Economía de Comunión, basados en la búsqueda del Bien Común, también son racionales<sup>12</sup>. En estos casos la acción es más compleja y necesita una explicación más amplia de la idea de racionalidad que explique las decisiones que no buscan exclusivamente el interés personal. Para Bruni la Racionalidad de comunión se explica por cuatro características que se dan implícitamente en las acciones que persiguen el Bien Común:

---

<sup>10</sup> Caravaggio (2018). Pp. 105

<sup>11</sup> Bruni, L. (2001). Hacia una racionalidad económica “con capacidad de comunión”. En *Economía de Comunión*.

<sup>12</sup> Ibid.



**Universalidad:** la decisión racional que implica comunión busca la universalidad en el sentido de que el nosotros de la comunión se amplía hasta contener a la humanidad entera y buscamos por tanto una fraternidad universal.

**Relacionalidad:** la persona es considerada siempre en una relación constitutiva con el otro. Se está en relación no porque haya interés o se sea altruista, sino porque toda decisión, nace de hecho, de una relación con alguien. Esta idea surge de una antropología que considera que la persona sólo es ella misma cuando se da y acoge al otro.

**Una racionalidad expresiva:** indica una gestión económica que no busca un fin, no es una gestión meramente instrumental sino que busca expresar algo, con el comportamiento se busca expresar algo de la propia personalidad y de los propios valores.

**No-condicionalidad:** no existen condiciones en la acción, aquí está implícito el concepto de gratuidad, no espero nada a cambio como condición de la acción.

Estas cuatro características están implícitas en las decisiones económicas que no están basadas exclusivamente en la búsqueda el beneficio y justifican por tanto cómo cualquier decisión que persiga el Bien Común es también una decisión racional.

Bruni es consciente de que éste no es el primer intento teórico de superar el individualismo metodológico, la teoría de juegos o el intento del *we-rationality* han iniciado ya este camino, pero la Racionalidad de Comunión supera estos intentos al explicar acciones que persiguen por sí mismas el Bien Común y no acciones en las que la consecución del Bien Común es el resultado indirecto de las acciones individuales.

Actualmente numerosas empresas en distintos países se desarrollan, con buenos resultados económicos, siguiendo este espíritu que se concreta en unos principios recogidos en el documento denominado *Directrices prácticas para dirigir una empresa*<sup>13</sup> que siguen el esquema de los “siete colores” propio de la pedagogía focalar. Estos principios, cuyos puntos principales reproducimos a continuación, pueden entenderse como los ámbitos en los que las empresas tratan de llevar a la práctica la cultura del dar.

1. **Rojo: empresarios, trabajadores y empresas**, lo que Caravaggio<sup>14</sup> agrupa como economía y trabajo. *Las empresas que se integran en la EdC definen su Misión empresarial adoptando la comunión como valor fundamental de su organización.* Lo que implica, tal y como expusimos anteriormente, que su misión está radicalmente centrada en “el otro”, la misión empresarial no está centrada en obtener beneficios, sino en ayudar a los necesitados, no sólo a través del reparto de beneficios al que hace referencia la propuesta de distribución, sino desde el origen de la empresa, que desde la generación de empleo también se orienta hacia “el otro”.

Para ello llevar esto a la práctica proponen una serie de criterios de gestión que promuevan la eficiencia, para lo que proponen una definición clara de funciones y roles, fomenten la participación en la toma de decisiones y hagan posible el surgimiento de un espíritu de equipo.

---

<sup>13</sup> Ferruci (2013)

<sup>14</sup> Caravaggio (2018) pp 105.

2. **Naranja: la relación con los clientes, los proveedores, los inversores, la sociedad civil y otros sujetos externos.** El núcleo de este aspecto se concreta en el compromiso de las empresas de EdC de *ofrecer bienes y servicios útiles a precios justos*. Para ellas la obtención de beneficios no es el objetivo primordial, por lo que no tratan de mermar la calidad de los bienes que producen para incrementar las ganancias o aprovecharse de los clientes o de la competencia.

Por ello los miembros de la empresa se relacionan con la competencia de manera diferente, buscan construir y fortalecer buenas relaciones con los clientes, los proveedores y la comunidad del territorio en el cual operan. La empresa se relaciona de manera leal y cívica con competidores, proveedores, clientes y administraciones públicas, buscan convertir todas estas relaciones en un bien en sí mismo.

3. **Amarillo: Espiritualidad y ética.** La EdC considera el trabajo como una oportunidad para el crecimiento no sólo profesional, sino también espiritual y ético. La empresa se compromete a respetar las leyes y trabaja para cambiarlas y mejorarlas.
4. **Verde: calidad de vida, felicidad y relaciones.** Uno de los objetivos fundamentales de una empresa de EdC consiste en convertirse en una verdadera comunidad, cómo expuso el Papa Francisco *una comunidad en la que se pueda vivir la alegría y la fiesta, y en la que la meritocracia no esté por delante de la misericordia*<sup>15</sup>. Se programan encuentros periódicos para verificar la calidad de las relaciones interpersonales y para contribuir a resolver situaciones de conflicto. Se presta atención a la salud física, al deporte y al cuidado del medio ambiente y también se presta atención a la fiesta. Se desarrollan los instrumentos de la comunión:
  - a. Coloquio periódico entre trabajadores y responsables
  - b. Momentos de revisión comunitaria y corrección fraterna entre todos los miembros de la empresa
  - c. Escucha por parte de los directivos de posibles protestas, disensiones y sugerencias.
  - d. Intercambio de experiencias durante encuentros expresamente organizados para ello.
5. **Azul: Armonía en el lugar de trabajo.** Se cuida la belleza y la armonía en el lugar de trabajo y se garantiza el respeto a las normas de seguridad, ventilación, niveles de ruido, iluminación y todo lo que facilita la calidad de las relaciones dentro y fuera de la empresa.
6. **Añil: Formación, instrucción y sabiduría.** La empresa favorece un clima de confianza recíproca entre sus miembros, en el que resulte natural poner libremente a disposición los talentos de cada uno. La comunidad empresarial debe ser la primera escuela de formación. Se implantan criterios de selección y planificación de desarrollo profesional para los trabajadores, con el fin de implantar ese clima y se favorece la actualización y

---

<sup>15</sup> Palabras del Papa Francisco en la audiencia que concedió a los participantes en el congreso celebrado en Roma en febrero de 2017.

el aprendizaje continuo, apoyando la formación profesional y la atención a los jóvenes dentro y fuera de la empresa.

7. **Violeta: Comunicación.** Los empresarios de la EdC trabajan constantemente para crear un clima de comunicación abierta y sincera que favorezca intercambio entre todos los niveles de responsabilidad. No hay comunión sin comunicación.

Consideramos muy valiosas las aportaciones de la EdC, tanto por su desarrollo teórico como por la concreción práctica que han conseguido desarrollar. Sus directrices principales incluyen aspectos fundamentales que pueden servir de guía a quienes quieran desarrollar su actividad empresarial en esta línea.

En esencia siguen las orientaciones principales de la DSI referentes a la contribución de la actividad económica al bien común y la necesidad de buscar y distribuir de manera justa los beneficios centrandose su atención en las exigencias y aspiraciones del hombre. En base a estos principios generales proponen un modelo concreto de gestión encaminado a conseguir estos objetivos centrados en las relaciones que se generan y por tanto se deben cuidar en la empresa.

#### 4. Compañía de las obras

Un poco antes que la Economía de Comunión y también a la luz de la doctrina social de la Iglesia, surge, de nuevo en Italia, la compañía de las Obras que actualmente tiene sede en 17 países.

Detrás de esta iniciativa hay una concepción de la empresa y de la labor del empresario plenamente acordes con la Doctrina Social de la Iglesia. La CDO considera que “Toda empresa es una comunidad de personas que, mediante su trabajo, tratan de satisfacer sus exigencias fundamentales para vivir, para sostener a las personas que les han sido encomendadas y para responder al deseo de ser útiles al mundo”. Al igual que la DSI reconocen la función económica y social de la empresa y consideran que los beneficios son necesarios para garantizar la subsistencia de la empresa pero no deben ser el único objetivo de la empresa sino más bien un medio para que la empresa pueda continuar con su misión (CDO págs. 7 y 8). Para la CDO el empresario, al haber recibido el don de un talento, tiene una responsabilidad muy concreta respecto al mundo, que lleva a cabo a través de su tarea empresarial. Es fundamental que el empresario sea consciente de que la empresa no es una realidad aislada sino que se desarrolla en un entorno de relaciones muy particular y por tanto debe tener en cuenta las implicaciones que sus decisiones tienen sobre este entorno. (CDO pág. 17)

Para hacer posible esta concepción de la empresa y promover un desarrollo innovador y sostenible la CDO propone unos temas que considera decisivos<sup>16</sup>:

1. El conocimiento del mercado, fundamental para sentar las bases de la estrategia empresarial adecuada.

---

<sup>16</sup> CDO. Desarrollar la empresa. (2016)

2. La confrontación con el exterior, debe ser buscada continuamente por la empresa y que determinará también su estrategia, sin miedo a confrontarse con quien parece mejor.
3. La innovación: la empresa debe buscar constantemente un proceso interno de mejora, no es posible dejar de avanzar.
4. El valor añadido: desarrollar la empresa implica saber añadir un valor reconocible a los productos que se lanzan al mercado.
5. Conocer los propios números y los de la competencia, los números son imprescindibles para garantizar la subsistencia de un proyecto empresarial.
6. Sobre el tamaño de la empresa y las redes de empresas, no existe una dimensión de referencia, cada empresa debe conocer su situación y buscar su mejor posición y tamaño en el mercado.
7. Delegar y comunicar, cuando la empresa crece saber delegar es fundamental así como saber comunicar abiertamente y a su debido tiempo.
8. Paso generacional y crecimiento de los colaboradores, garantizar el futuro de la empresa pasa por garantizar el relevo y para ello resulta fundamental dejar crecer a los colaboradores.

En estos temas la CDO propone una serie de indicaciones, que no son reglas de actuación, sino consejos que deben saber adaptarse a las situaciones concretas de cada empresa.

La CDO tiene en su base una antropología positiva expuesta por Vittadini, considera al hombre un ser relacional por naturaleza, que no es movido en primer lugar por impulsos negativos. Esta concepción se opone a la concepción neoclásica imperante en la economía actual y se concreta en la idea de que “las personas son, en su movimiento último, deseo irreductible de bien”<sup>17</sup>. Esta concepción antropológica es extrapolada al mundo empresarial de la que nace una idea de empresa moderna: “la producción surge de observar la realidad y de la capacidad de transformarla, a través de un ingenio creativo, imaginando la utilidad para sí mismo y para quien recibirá el fruto de esta iniciativa”<sup>18</sup>. De esta nueva concepción de empresa se desprenden implicaciones importantes:

1. La ganancia es una medida de la actividad económica, no el fin de la actividad.
2. El hombre no es considerado como “un recurso”, sino como un hombre.
3. La tarea fundamental que tiene el líder empresarial es ser capaz de encontrar los puntos fuertes de sus colaboradores y fomentar la formación permanente.
4. Una idea nueva de competencia basada en la idea de compartir con los competidores el empeño en la investigación y en el desarrollo de estrategias para mejorar.

Para conseguir estos logros, Scholz, presidente de la CDO, insiste en la necesidad de la educación y en la responsabilidad individual. Para que esto sea una realidad cada uno debe asumir su responsabilidad personal, puesto que, como afirma Scholz: “todo depende de la persona, todo nace de la persona, de su cultura y por lo tanto de su educación”<sup>19</sup>

En España la CDO surge bajo el impulso de un grupo de personas que, movidas por un interés común, constituyen la Compañía de las Obras a finales del año 1998, empezando a participar en la vida pública en el año 1999 con diversos actos y encuentros.

---

<sup>17</sup> Vittadini, Tu obra es un bien para todos. Pág. 21

<sup>18</sup> *Ibíd.* Pág. 22.

<sup>19</sup> Shcholz, B. Conferencia de clausura. Nov 2009

La gran red de relaciones y recursos ofrecida por la Compañía de las Obras se dirige a la sociedad a través de diversas iniciativas que tratan de difundir los valores que defienden y favorecer y establecer relaciones entre todos aquellos que comparten su inquietud.

La CDO sigue básicamente el esquema de principios de la DSI, que le permite explicar y sustentar, desde el punto de vista antropológico, las mejoras esenciales del modelo que proponen. Resulta muy destacable la confianza en el ser humano y su libertad, por eso las reglas que propone la CDO, más que principios generales de obligado cumplimiento resultan recomendaciones prácticas que ayudarán a conseguir el éxito empresarial y que deben aplicarse teniendo en cuenta la situación concreta de cada realidad empresarial.

## 5. Nuevo estilo de relaciones (Ner)

Nos referimos en este epígrafe a Ner group, que engloba a las empresas que se rigen por lo que denominan Nuevo Estilo de Relaciones. Este grupo de empresas busca una organización empresarial más eficiente y solidaria. A diferencia de las anteriores no surge al amparo de la DSI, sin embargo en sus planteamientos coincide con muchos de los valores que esta defiende.

Ner tiene su origen en 1991 a partir del novedoso modelo de gestión que Koldo Saratxaga aplica en la empresa Irizar, que pasa de estar en situación de quiebra técnica a convertirse en pocos años en un caso de éxito empresarial.

Cómo su nombre indica el modelo Ner se basa en las relaciones entre las personas que forman la empresa. Koldo Saratxaga, su impulsor, considera que lo más importante de las empresas son las personas y por eso la manera en cómo se relacionen, teniendo en cuenta que cada persona es diferente, determinará la naturaleza de la empresa.

Saratxaga considera que el modelo tradicional de organización de empresas, basado en la jerarquía, no es suficiente para llevar a la empresa a superar con éxito los retos que se le presentan hoy en día, y por tanto, basado en su experiencia, propone el Nuevo estilo de relaciones que debe marcar las relaciones que se establecen entre todas las personas con las que la empresa se relaciona, tanto a nivel interno como externo.

Su proyecto es por tanto, un proyecto basado en las personas. Para Saratxaga es necesario poner a las personas como centro real de la organización y, por lo tanto, buscar su desarrollo personal y profesional. Para que funcione el proyecto debe ser un proyecto compartido en el que se impliquen todas las personas que forman la empresa. Para lograr éxito propone una serie de condiciones que resumimos a continuación:

1. Equipos autogestionados, lo que supone trabajar en los equipos que a cada cual le correspondan en cada momento de manera activa, comprometida y responsable para con el cumplimiento de los objetivos fijados de común acuerdo. Esta manera de organización afectará también al proceso de toma de decisiones. Las decisiones importantes se comparten con todas las personas de la organización mediante asambleas o fórmulas de participaciones reales y efectivas y también se promueve la participación en la toma de las decisiones relevantes para la organización buscando el bien común por encima del interés particular.

2. Comunicación: la manera de comunicarnos es fundamental. Y para que la comunicación sea fluida necesitamos crear espacios de libertad donde las personas puedan expresarse libremente y sentir que se confía en ellas. La confianza generará responsabilidad.
3. Ofrecer oportunidades: las personas necesitan sentirse valoradas, si perciben confianza y que se les brinda oportunidades, se entusiasmarán con el proyecto, estarán más contentas y trabajarán mejor.
4. Cuidar a los clientes y proveedores de manera personal. Poner el compromiso y el servicio al cliente por encima del mero cumplimiento de un horario o un calendario laboral, que en todo caso será una referencia global anual.
5. Experiencia compartida, lo que podríamos resumir como: “en comunidad se trabaja mejor”. En definitiva Saratxaga expone cómo compartir información y experiencias incrementa sustancialmente en conocimiento.
6. Innovación permanente, para Saratxaga, el cambio organizacional propuesto, llevará al proceso de innovación.
7. Objetivos económicos compartidos, que los objetivos sean cuestión de todos.
8. Perspectiva de futuro: implica romper con el concepto de inmediatez, hacer y planificar las cosas no buscando un rendimiento inmediato sino con perspectiva de futuro, Saratxaga propone sustituir el concepto de gasto por el de inversión.
9. Continua sensación de siembra, relacionado con el aspecto anterior, Saratxaga propone el concepto de siembra en el sentido de fomentar la paciencia en las organizaciones, las cosas no suelen salir inmediatamente, necesitamos espacios de tranquilidad para planificar con calma y analizar lo que sucede en las organizaciones, se siembra pensando en la cosecha futura.
10. Transparencia, es necesario ser transparentes con el conjunto de las personas que trabajan en la organización, facilitando de manera veraz toda la información necesaria y relevante, y trabajando para que dicha información se entienda y se comprenda.
11. Orgullo de pertenencia, lo que implica que si los trabajadores están orgullosos de su organización se aumenta la motivación y el interés por el trabajo, lo que conlleva resultados muy muy positivos.
12. Evolución física, mental y emocional, según Saratxaga la organización tiene que ser capaz de promover la evolución de los trabajadores en todos los ámbitos.
13. Proyecto común, éxito compartido. Todos los puntos se podrían resumir en este, en definitiva el reto consiste en ser capaces de crear un proyecto común, en el que participen todos los miembros de la empresa. Si los líderes empresariales son capaces de conseguir este reto el éxito será igualmente compartido por todos los trabajadores.

Saratxaga insiste en que no existen recetas infalibles para garantizar el éxito en las organizaciones, por lo que propone una serie de indicaciones o ideas maduradas y observadas por él a lo largo de su trayectoria profesional, que después deberán ser adaptadas a diferentes organizaciones en función de sus características particulares.

Tras su enumeración observamos que estas ideas o propuestas están basadas fundamentalmente en la comunicación y la confianza en los empleados. Si conseguimos involucrarles en el proyecto, que crean en él, que se sientan valorados y se entusiasmen con el proyecto, el éxito será mucho mayor.

Saratxaga observa además que el aspecto fundamental está en el compromiso del líder. Estos puntos no tendrán sentido y el cambio no funcionará si del que depende llevarlo a cabo no está completamente convencido de que tendrá éxito. Es fundamental por tanto el compromiso de la dirección, sin esta condición no es posible emprender el cambio.

A partir de estos principios se proponen una serie de aspectos prácticos que pueden ayudar a conseguir estos objetivos<sup>20</sup>.

1. Sin jerarquías, en las empresas Ner no hay jefes, todos los equipos eligen a su propio líder que va rotando cuando lo consideran necesario.
2. No usar el despido como herramienta de regulación de la actividad, ni siquiera cuando el despido es legal y por causas económicas. Como alternativas las empresas Ner exploran reubicaciones, eres temporales o reducciones progresivas de salarios.
3. Se propone un equilibrio salarial justo, por supuesto que los salarios deben ser dignos y el sistema retributivo sencillo y duradero en el tiempo. Las empresas Ner siguen un sistema en el que suele haber entre 3 y 5 niveles salariales siendo siempre el mismo nivel para todas las personas que trabajan en un mismo equipo. Además la distancia entre el 10% que más cobra y el 10% que menos es de tan sólo 2.3 veces. Anualmente se revisan los salarios de acuerdo al IPC.
4. Con respecto al asunto salarial, las empresas Ner proponen además eliminar las horas extras pagadas. Los calendarios anuales y los horarios deben estar ajustados a las necesidades de las personas de acuerdo a los compromisos adquiridos y al servicio del cliente.
5. Sin privilegios, las organizaciones Ner proponen un modelo en el que no hay privilegios de ningún tipo para los empleados, ni despachos, ni comedores de directivos, ni plazas de aparcamiento reservadas, ni pluses o incentivos por objetivos para empleados concretos ni acceso especial a la información.
6. Respecto al proceso de toma de decisiones las empresas Ner proponen un proceso cuanto más participado mejor; por ejemplo, las nuevas contrataciones las realiza el equipo al que las personas se van a incorporar y lo mismo las inversiones, las aprueba el equipo en el que se va a implementar. Se fomenta asimismo la polivalencia y la movilidad interna.
7. Realizar un reparto del resultado entre todas las personas de la organización, así como un equilibrio salarial si fuera necesario. Este reparto equitativo entre las personas que forman parte de la organización es una cuestión de coherencia: si las empresas Ner promueven un proyecto común, deben realizar un reparto común de beneficios. Las empresas Ner realizan un reparto significativo y para todas las personas, las sociedades cooperativas y laborales reparten un 20% del resultado antes de impuestos entre los trabajadores y el resto de organizaciones un 30%.
8. Eliminar los controles de las personas. El control merma la confianza. Así en las empresas Ner no hay controles, como por ejemplo, el fichaje de entrada y salida o sistemas de autorizaciones y firmas y cosas por el estilo. Las personas son responsables cuando se les da la libertad y la confianza para hacerlo y para corregir conductas inadecuadas está el equipo.

---

<sup>20</sup> Aretxabala Pellón () y Saratxaga (2007)

9. Destinar una parte del tiempo y del resultado de la actividad a proyectos de compromiso con la sociedad.
10. Crear espacios de trabajo que permitan la comunicación de las personas no basados sólo en las necesidades de los directivos y las visitas.

Para promover el cambio en esta dirección Ner group organiza unas reuniones denominadas Ner Inspira, destinadas a organizaciones que quieran emprender un proceso de cambio persiguiendo el modelo de Ner group y acompañados por ellos en el proceso. No son encuentros meramente formativos, sino encuentros en los que las empresas participantes deben dar pasos encaminados a realizar las transformaciones que necesitan para alcanzar el modelo Ner. Esta iniciativa viene desarrollándose desde 2014 y ha ayudado a muchas empresas a caminar hacia el cambio, para participar es requisito imprescindible que los participantes no vengan a título personal, sino que exista un compromiso de la organización de involucrarse en el proceso y que la participación en las sesiones fuera acompañada de unas transformaciones reales. Desde 2014 se han realizado diversas sesiones con mucho éxito entre los participantes.

Según sus datos Ner group es una asociación que agrupa a unas 30 empresas, lo que supone una fuerza laboral combinada de alrededor de 2.700 personas con operaciones en más de 60 países y más de 400 millones de euros de facturación.

La iniciativa Ner es francamente interesante. Partiendo de una base diferente a la de la DSI llega a conclusiones similares fundamentalmente en cuanto al respeto a la dignidad de las personas se refiere. A partir de este fundamento, Ner propone prácticas empresariales muy concretas que ayudarán a perseguir este objetivo. Quizá estas prácticas no sean extrapolables a un modelo de aplicación general que pueda ser utilizado en cualquier empresa, pero como punto de partida son muy interesantes y nos dan ejemplo de una posibilidad concreta y real de llevar a la práctica principios generales que ponen el énfasis en la dignidad humana y la posibilidad de construir la práctica empresarial de otra manera.

La iniciativa Ner tiene mucho que ver con el paradigma Teal que veremos a continuación.

## 6. Modelo Teal

A continuación vamos a analizar el modelo Teal. Este modelo recoge un interesante paradigma surgido recientemente que está basado en una nueva forma de entender las organizaciones. Este modelo ha sido desarrollado por Frederic Laloux y recogido en su famosa obra “Reinventar las organizaciones”, publicado en 2015, que ha sido éxito mundial y traducido a numerosas lenguas.

El punto de partida de Laloux, similar al de Ner, es la convicción de que el modelo actual de gestión de las empresas ha llegado a su límite. Laloux observa como históricamente las organizaciones nos han traído mucha prosperidad y riqueza, pero sin embargo existe la

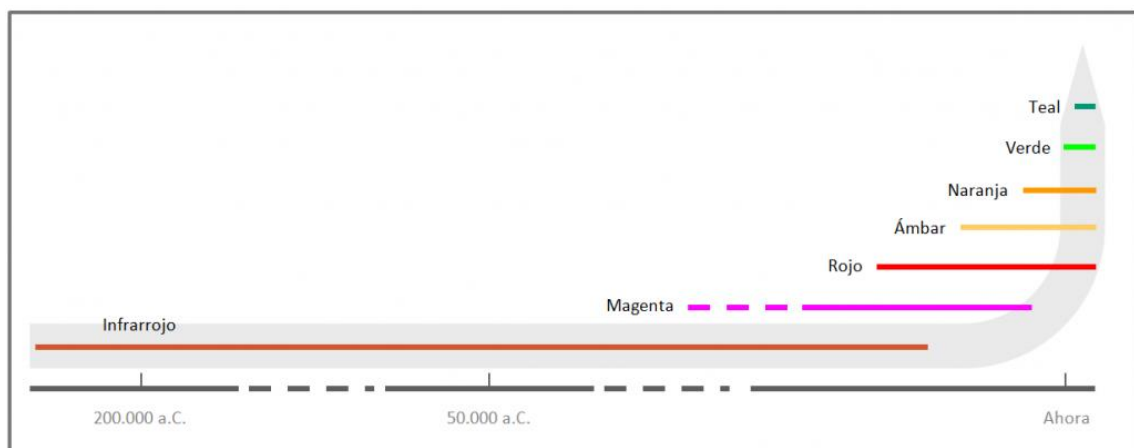


sensación generalizada de que algo no funciona bien actualmente y el trabajo supone actualmente para muchas personas más un tedio y miedo que pasión y propósito<sup>21</sup>.

A lo largo de su obra Laloux hace un recorrido por las distintas maneras que a lo largo de la historia, han regido las maneras de organizar la empresa. Según él cada estadio corresponde a una manera diferente de colaborar que ha estado vigente en cada periodo y que identifica con un color predominante, evolucionando desde el infrarrojo hasta el verde. Para Laloux cada estado se organiza fundamentalmente según las necesidades de la actividad principal vigente y va evolucionando desde un modelo sin división del trabajo ni jerarquía hasta un estadio basado en la autoridad del líder jerárquico que manda a sus trabajadores buscando maximizar los beneficios.

Para Laloux, la situación actual, con su complejidad implícita, requiere de una nueva manera de organización centrada principalmente en las personas y no en los objetivos empresariales.

Además Laloux observa también que los estadios no son compartimentos estancos, actualmente conviven en la realidad organizaciones de todos los colores en los que la pertenencia a una u otra etapa depende principalmente del estado en el que se encuentre su líder. Una organización no puede nunca evolucionar por delante del estado en que se encuentre su liderazgo ya que son los líderes los que desarrollan las estructuras, y prácticas de la empresa de acuerdo a su modo de entender el mundo.



Fuente: Frederic Laloux. (2016). Reinventar las organizaciones. Barcelona: arpa editores.

cc by Scrum Manager®

El siguiente estadio, el paradigma evolutivo o Teal, que propone Laloux, está basado en tres avances revolucionarios que son las aportaciones principales de las organizaciones evolutivas. Estos avances están claramente en consonancia con la cosmovisión que se encuentra detrás del modelo. Laloux considera las organizaciones como sistemas vivos, como si fueran ecosistemas con sabiduría propia y evolutiva que tienden a su propia plenitud. De esta visión se derivan los avances que observa Laloux y que son los que hacen posible que las organizaciones alcancen esa plenitud.

1. Autogestión: hace referencia a la forma en la que se toman las decisiones y determinará por tanto la estructura organizativa de la empresa. Laloux entiende la

<sup>21</sup> Laloux pp18.

autoridad de una manera totalmente diferente, en las organizaciones Teal no hay miembros que tienen poder de decisión y otros miembros que ejecutan las órdenes, sino que se organizan en torno a equipos autogestionados evitando la concentración de poder que genera importantes problemas en las organizaciones. Laloux considera que esta manera de organizarse resulta más efectiva, ya que por naturaleza, todos los miembros de la organización tienen capacidad de decisión.

2. Plenitud: alcanzar la plenitud debe ser el objetivo de los trabajadores de una organización Teal, el trabajo que realicen les debe permitir alcanzar esa plenitud que significa básicamente que pueden ser ellos mismos en el trabajo. La organización propia del paradigma Teal evita que las personas deban portar el trabajo una especie de máscara profesional adaptada a cada caso, que impide que se muestren de forma plena. La plenitud se alcanza mediante la creación de espacios de trabajo que nos ayuden a alcanzar la plenitud que buscamos.
3. Propósito evolutivo: la organización se considera como una entidad viviente con su propio propósito evolutivo. La finalidad de una organización Teal no es generar valor para el accionista ni maximizar las ganancias, su finalidad es su propósito evolutivo.

Estos avances del paradigma Teal son las que les diferencian de las organizaciones tradicionales y las que hacen necesario nuevas formas de gestión. Las organizaciones vivas que define Laloux no pueden ser gestionadas con métodos tradicionales y jerárquicos, sino con nuevas vías encaminadas a adaptarse a la antropología de los trabajadores. Tanto la autogestión, como la plenitud y el propósito evolutivo se adecuan a la forma de ser y actuar de los trabajadores y sacan lo mejor de ellos, con lo que el éxito de las organizaciones aumenta.

Pero el paradigma Teal no es sólo una propuesta teórica, Laloux completa su análisis con propuestas concretas relacionadas con sus aportaciones principales que tratamos de recoger a continuación. Actualmente existen numerosas organizaciones que llevan a la práctica esta forma de gestión y que tratan de seguir este modelo. Presentamos las propuestas, como hace Laloux, agrupadas en torno a sus tres aportaciones principales. En definitiva son las prácticas que el propone para que funcionen los avances, ya que si concebimos las organizaciones de manera diferente eso tiene que tener consecuencias reales que permitan palpar las diferencias. Todas las prácticas propuestas se derivan de los modos de funcionar de las empresas Teal.

Autogestión. Con respecto a la autogestión Laloux define como deben ser las estructuras y las prácticas que se requieren para que la autogestión sea posible.

1. Estructura de la organización: Equipos autogestionados.
2. Las funciones de staff (RRHH, informática, adquisiciones, finanzas, control, calidad, seguridad, gestión de riesgos, etc.) son desempeñadas por los mismos equipos o por equipos de operarios voluntarios, el poco personal restante sólo tiene una función asesora.
3. En cuanto a la coordinación, no hay reuniones del equipo ejecutivo, habrá reuniones y coordinación en la medida en que sea necesario.
4. Los proyectos se administran de manera simplificada, sin directores, con planificación y presupuesto mínimos.
5. Las funciones son fluidas en lugar de existir descripciones fijas, no hay descripciones de cargo.

6. La toma de decisiones es completamente descentralizada, está basada en el proceso de los consejos.
7. En cuanto a la gestión de las crisis, la información se comparte de manera transparente y todos se involucran para llegar a la mejor solución, si fuera necesario, el proceso de los consejos se puede suspender de manera transitoria.
8. Para las compras y adquisiciones, cualquiera puede gastar cualquier cantidad siempre que se respete el proceso de consejos propuesto para la toma de decisiones.
9. Toda la información está disponible en tiempo real para todos, incluso la financiera y la de salarios de la empresa.
10. Para resolver conflictos solo se involucra a los interesados y a los mediadores.
11. No hay ascensos sino una reorganización fluida de las funciones basada en acuerdos entre compañeros.
12. Para la gestión del desempeño los procesos se basan en la valoración de los colegas.
13. En cuanto a las retribuciones los salarios se determinan con calibración de los compañeros para el salario base. No hay bonus, sí un reparto equitativo de beneficios. Existen además menores diferencias salariales.
14. Los despidos son el último paso en el mecanismo de resolución de conflictos mediado, en la práctica son muy escasos.

Plenitud. Los avances no son estancos, la autogestión hace más fácil alcanzar la plenitud. Para lograrla Laloux propone una serie de prácticas y procesos, que, como él mismo observa, son sorprendentemente sencillas y que sin embargo tienen muy buenos resultados.

1. Buscar espacios de oficina auto-decorados y cálidos, abiertos a los niños, a los animales y a la naturaleza sin marcadores de estatus.
2. Existencia de valores claros que se traducen en reglas explícitas de lo que es aceptable y lo que no.
3. Creación de espacios para la reflexión y generar meditación en grupo y prácticas de silencio. Potenciar las prácticas de reflexión en grandes grupos y coaching entre pares.
4. Prácticas de relatos orales para sincerarse y construir comunidad.
5. Ausencia de títulos de trabajo, lo que permite que cada individuo de forma a los roles.
6. Establecer con flexibilidad y compromiso el tiempo de trabajo en una conversación sincera.
7. Existencia de un tiempo asignado regularmente a aclarar conflictos y lidiar con ellos.
8. Establecer unas prácticas de reunión que mantengan a raya los egos y aseguren que se escuche la voz de todos.
9. Toma de iniciativas distribuidas, de manera que todos perciben lo que es necesario hacer.
10. Para la contratación de personal, las entrevistas las llevan a cabo los compañeros buscando la adecuación con la organización y el propósito.
11. Cuando se incorporan trabajadores se establecen programas de rotación para sumergirse en la organización.
12. Se fomenta la libertad y la responsabilidad personal respecto de las capacitaciones.

13. Las conversaciones de evaluación se convierten en búsqueda del camino de aprendizaje y la vocación personal de cada uno.
14. Los despidos se tratan de convertir en oportunidades de aprendizaje.

Propósito evolutivo. Y continuando con el proceso la plenitud da lugar al propósito evolutivo, Laloux expone un conjunto de prácticas orientadas a escuchar el propósito evolutivo de las organizaciones, que permiten a las organizaciones funcionar con más libertad.

1. La organización se considera una entidad viviente con su propio propósito evolutivo.
2. La estrategia emerge de manera orgánica de la inteligencia colectiva de los empleados que se autogestionan.
3. La toma de decisiones se articula fomentando las siguientes prácticas
  - a. Todos son sensores
  - b. Procesos de grandes grupos
  - c. Meditaciones, visualizaciones guiadas
  - d. Responder a los estímulos externos.
4. Se considera a la competencia de otro modo, se invita a los competidores a perseguir un propósito.
5. La gestión del desempeño se lleva a cabo mediante procesos basados en los compañeros para valoraciones individuales.
6. Los crecimientos en la cuota de mercado se consideran significativos sólo en la medida en que ayudan a conseguir el propósito.
7. El proceso de innovación y desarrollo de productos se lleva a cabo guiado por la intuición y la belleza, el propósito guía la oferta.
8. En cuanto a la planificación, presupuestos y control las prácticas teal se basan en percibir y responder, existe ausencia de presupuestos o presupuestos simples sin seguimiento de desviaciones. Se buscan soluciones factibles y rápidas en lugar de respuestas perfectas. Sin metas.
9. El cambio ya no es un tema relevante, porque las organizaciones están constantemente adaptándose.
10. Los proveedores se escogen por su adecuación al propósito.
11. Se gestionan los estados de ánimo, tratando de percibir cual serviría mejor al propósito de la organización.
12. Tanto los procesos de selección de personal, como las evaluaciones se utilizan para tratar de encontrar intersecciones entre la vocación personal y el propósito de la empresa.

En definitiva la propuesta de Laloux constituye una forma muy concreta y diferente de gestionar organizaciones. Como caso de estudio resulta muy valioso ya que, al igual que los modelos descritos anteriormente, no es sólo una propuesta teórica. Numerosas empresas, con y sin ánimo de lucro, siguen actualmente este modelo con interesantes resultados.

Al igual que el modelo Ner la riqueza de Laloux se fundamenta en la ganancia antropológica que suponen sobre los modelos tradicionales. La completa concepción del trabajador que expone Laloux, que lo comprende en todas sus realidades, motiva su concepción diferente de la empresa, la cosmovisión Teal. Y esa cosmovisión es la que permite al trabajador alcanzar su

plenitud, no solo en la faceta profesional, sino en todas sus realidades, por lo que hace posible alcanzar el desarrollo humano integral y por tanto contribuir al bien común.

## 7. La economía del bien común

Nos referimos por último a la Economía del Bien Común. La teoría de la Economía del Bien Común es una alternativa a la economía planificada y al capitalismo de mercado promovida por el autor y profesor Christian Felber y desarrollada por la Asociación Internacional para el Fomento de la Economía del Bien Común, constituida en Viena en 2011.

Su naturaleza es diferente a los modelos analizados anteriormente, Felber no trata simplemente de proponer un modelo de empresa, él propone un modelo económico completo, concebido como una alternativa al capitalismo, centrado en su forma de entender la actividad económica.

Basado en sus trabajos anteriores *50 propuestas para un mundo más justo* (con medidas concretas para generar una economía más humana, democrática y ecológica) y *Nuevos valores para la economía* (donde desmitifica los llamados ‘valores tótem’ del sistema imperante), en 2010 Felber publica “*La economía del bien común*” como compendio a su nueva propuesta económica. Felber propone un modelo económico que maximice el bienestar de la sociedad y lo propone como una alternativa al modelo existente. En su opinión es necesario corregir los valores económicos que rigen la sociedad actual, centrados exclusivamente en la búsqueda del beneficio y en la competencia. La propuesta de Felber pasa por poner el foco en la búsqueda del bien común y en la cooperación para poder redefinir el concepto de éxito económico, basado hoy en día estrictamente en indicadores monetarios: el pib y el beneficio financiero.

Para Felber es un error poner el acento sólo en indicadores monetarios, que no son capaces de medir los efectos que la actividad económica debe tener sobre el bien común. Así Felber considera que el beneficio ya no es el objetivo de la empresa, ha quedado convertido en un mero medio que sirve para ayudar a las empresas a contribuir a su objetivo último que no es otro que contribuir al Bien Común. A partir de aquí todo cambia, y el éxito de las empresas no podrá ser medido por el balance financiero sino por el balance del bien común.

El Bien Común se define en un proceso participativo en el que participan empresarios y luego será defendido en asamblea y al final del proceso deberá ser incluido en la Constitución.

Los valores que deben primar en el Bien Común son los mismos valores que, según él, aseguran el éxito en las relaciones humanas:

1. Confianza.
2. Aprecio.
3. Cooperación.
4. Solidaridad.
5. Voluntad de compartir.

Y los resultados se deben poder medir sobre cinco indicadores muy concretos que, según él, recogen los efectos de la gestión económica más allá de los indicadores estrictamente monetarios.

1. Dignidad humana.
2. Solidaridad.
3. Sostenibilidad ecológica.
4. Justicia social.
5. Participación democrática y transparencia.

Estos indicadores afectan en diversa medida a diversos grupos con los que la empresa entra en contacto y con ellos se forma lo que Felber denomina la matriz del bien común, que reproducimos a continuación, cuyo resultado debe ser público y transparente. Cuanto más acorde es el resultado con estos indicadores mayor producto de bien común se obtiene. Además contribuir al bien común debe tener repercusiones, en modo de beneficios legales, por ejemplo impositivos, a modo de incentivos que estimulen a las empresas a seguir ese camino.

Cuadro 1. Matriz del Bien común.

Valor + Grupo de contacto +	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	A1: Gestión ética de la oferta/suministros				90
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				30
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comunidad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Crterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Fuente: Felber, Economía del bien común.

Una vez definido en que consiste la economía del bien común y cómo se mide, Felber desarrolla las necesidades que este modelo precisa, entre ellas un sistema financiero diferente, que él denomina la banca democrática, las reglas de la propiedad y las necesidades de la democracia.

Merece la pena dedicar unas breves líneas al papel del liderazgo. Para Felber es una cuestión fundamental y refiere como este modelo demanda unas cualidades diferentes de liderazgo. Este modelo no precisa directivos tradicionales, egoístas y racionales con los números, sino personas que actúen de manera competente y con responsabilidad social, empáticos, personas que conciben la actividad empresarial cómo una oportunidad y una posibilidad de obtener beneficios buscando la sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente expone algunas estrategias para la ejecución de este modelo basadas en la cooperación que pasan por tratar de convencer en primer lugar a las empresas de la bondad de este sistema.

La propuesta de Felber es novedosa y muy diferente, no comparable a los anteriores modelos ya que propone cambios no sólo a nivel empresarial sino que implica transformaciones más profundas en la sociedad que deben comenzar, tal y como propone Felber, desde una educación en la edad temprana para familiarizar a los niños con este concepto. Cómo él expone no es el único ni el mejor modelo económico, es un paso más hacia un modelo mejor, un modelo abierto y participativo, en el que todos pueden participar buscando dirigir al sistema económico hacia la economía del bien común.

En la base de su modelo existe una concepción antropológica basada en la motivación intrínseca que tiene como resultado la responsabilidad individual de cada uno. Y así del compromiso conjunto de muchos se puede conseguir algo bueno y novedoso para todos.

Para concluir podemos afirmar que la propuesta de Felber resulta diferente a las anteriores que hemos analizado. En definitiva es algo más que una propuesta de gestión empresarial basada en una completa concepción del ser humano. La propuesta de Felber incluye una nueva concepción de la economía en su conjunto en la que las organizaciones desempeñan un papel relevante.

Resulta muy valioso el intento de construir un nuevo modelo económico basado en la búsqueda del Bien común sobre los principios que rigen las relaciones humanas. Actualmente existen unas 19 asociaciones en todo el mundo y unos 150 grupos locales. Más de 2000 empresas forman parte de la Economía del Bien Común de las que unas 400 han realizado el balance del Bien Común.

## 8. Conclusiones

Esta breve revisión de las características y modelos de empresa que proponen la DSI y algunos intentos que persiguen objetivos similares nos ha resultado muy útil como punto de partida para reflexionar y a partir de esta reflexión establecer puntos de unión para poder establecer los que deben ser los principios básicos de lo que es una Empresa Centrada en la Persona.

Por supuesto que estos principios luego deberán ser adaptados a la realidad concreta de cada empresa y esta tarea no será nada fácil, ya que cada empresa tiene una identidad particular y es difícil establecer líneas de aplicación universal. Estos principios deben al menos servir de guía a las empresas que quieran establecerse o transformarse centradas verdaderamente en la persona.

Resulta interesante destacar, que con la excepción de la DSI, cuya finalidad es diferente, los demás sistemas analizados son sistemas que no recogen sólo propuestas teóricas, sino que representan modelos seguidos por empresas concretas y reales, con resultados concretos y reales en los que podemos medir el efecto que tiene esta forma diferente de concebir la gestión empresarial.

La conclusión principal radica en la constatación de que existen importantes puntos de unión entre los diversos paradigmas analizados independientemente del origen del que partan.

Resulta muy destacable que iniciativas tan diversas tengan puntos de unión tan fuertes y nos hace constatar la importancia de estas características.

Las dos características esenciales comunes a todos ellos que encontramos son:

1. El respeto a la dignidad de la persona. Todos los modelos analizados consideran indiscutible que la empresa debe respetar la dignidad de las personas y no sólo la de las que trabajan en ella. Y de aquí se desprende la importancia que tienen las relaciones que se generan dentro de la empresa. Todos los modelos analizados se refieren a esta cuestión fundamental.
2. La cuestión del beneficio, todos están de acuerdo en que la búsqueda del beneficio no debe ser el único fin de la empresa, por lo que el beneficio es considerado como un medio para conseguir un fin superior.

Es realmente destacable el acuerdo en la esencia de la empresa. Con esto podemos dejar atrás la famosa máxima empresarial que dice que el fin de la empresa es obtener beneficios. Con este análisis vemos que el campo de posibilidades es mucho más amplio, existen empresas, y empresas que funcionan, que se mueven por otros principios, por lo que podemos concluir que el fin de la empresa no es otro que aquel que determine el empresario.

Después encontramos otros puntos de unión en cuestiones más de gestión o de la organización interna de la empresa, entre los que destacamos tres cuestiones fundamentales, dos generales mencionadas por todos y un aspecto de gestión más concretamente mencionado por Laloux y Ner.

1. Comunicación: el aspecto de la comunicación es fundamental en las organizaciones centradas en la persona. Todos los modelos hacen referencia explícita a que se debe generar un clima de comunicación abierto y sincero basado en la transparencia. La información debe fluir de manera natural.
2. Liderazgo: el liderazgo es una cuestión fundamental mencionado por todos los modelos, la DSI también se refiere específicamente a esta cuestión. El líder empresarial tiene una misión fundamental y ha de desempeñar su tarea con responsabilidad y sentido de servicio a la comunidad. Laloux y Ner mencionan su especial importancia en este aspecto, ya que el cambio depende fundamentalmente de su visión, un líder no comprometido no puede llevar a su organización por este camino.
3. La autoridad jerárquica tradicional debe dejar paso a los equipos autogestionados basados en el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta estos cinco aspectos, y las implicaciones que se desprenden de ellos el cambio en la gestión es radical y el panorama que se abre a partir de aquí apasionante. La empresa se encuentra ante un reto que la debe conducir hacia un modelo centrado en la persona. El reto es que los empresarios descubran que adherirse a estos principios les ayudará a vivir más plenamente su vocación, tanto a ellos mismos como a las personas con las que trabajan.

Dejamos para el final la controvertida cuestión del beneficio empresarial, ¿Cómo afectarán estos principios al beneficio? Creemos necesario incidir en que la clave está en lo que consideremos beneficio. Si por beneficio empresarial entendemos sólo beneficio monetizable,



la intuición nos dice que, si de verdad aplicamos estos principios, el beneficio estrictamente monetario debería descender, al menos en el corto plazo al renunciar a decisiones que maximizarían el beneficio a costa de algún bien esencial para las personas. Pero el beneficio ¿es sólo cuentas de resultados? La aplicación de estos principios se lleva a cabo bajo la premisa de que la empresa persigue un beneficio más completo, un beneficio que armonice ganancias económicas con la contribución al Bien Común y este beneficio es superior al estrictamente reflejado en la cuenta de resultados. Es un beneficio que combina incrementos en la cuenta de resultados con incrementos en el alcance de la plenitud de las personas y si aplicamos esos principios la intuición nos dice que el beneficio completo debería aumentar. Dejamos para otro escrito la medida objetiva de este beneficio.

El acento final debemos ponerlo en las motivaciones que nos llevan a seguir estos principios, si a priori hemos dicho que reducirán los beneficios monetarios, ¿es entonces esta decisión una decisión racional? Si, como expone Artigas, *una conducta es razonable si se dirige a objetivos bien escogidos y utiliza los medios adecuados para conseguirlos y una actuación se considera racional en la medida en que está fundamentada sobre bases correctamente motivadas*<sup>22</sup> la respuesta es claramente sí. Porque esta elección no está fundada en el principio de obtención del máximo beneficio económico posible si no en la obtención del máximo beneficio total posible. Este criterio está correctamente motivado en la medida que está orientado a buscar la plenitud de las personas de acuerdo con la concepción de persona. Si una empresa es ante todo una organización de personas es indiscutible que su objetivo debe orientarse a conseguir su plenitud.

---

<sup>22</sup> Artigas, M. (1994)

## Bibliografía

Aretxabala Pellón, P. (2018) “*Modelos de autogestión en la industria. Ner, nuevo estilo de relaciones.*” En *Economía industrial*, Nº 408, 2018, págs. 21-30

Artigas, M. (1994) *El desafío de la racionalidad*. Ed. Eunsa.

Asamblea General de la Compañía de las Obras (2009). *Tu obra es un bien para todos*.

Benedicto XVI (2009) *Carta encíclica Caritas in Veritate*. Ed. Palabra.

Bruni, L. (coord.) (2001) *Economía de Comunión*. Ed Ciudad Nueva.

Diccionario General de Derecho Canónico. Ed. Thomson Reuters Aranzadi

Felber, C. (2012) *La economía del bien común*. Ed. Deusto.

Gutián, G. (2007) “*Contribución de la empresa al desarrollo y Doctrina social de la Iglesia*”. En *Scripta Theologica, Estudios*. 2007, Vol. 39.1, pp. 73-100.

Gutián, G (2013) “*¿Son las finanzas estructura de pecado?*” En *Scripta Theologica, Estudios*. 2013, Vol. 45.2, pp. 301-334.

Laloux, F. (2015) *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa.

Saratxaga, K. (2007) *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*. Ed. Prentice Hall.

Urcelay, J. (2016) *Los principios de la doctrina social de la Iglesia*.

Vittadini, G (2009) *El homo homini lupus de thomas hobbes* en *Tu obra es un bien para todos*, Asamblea general de la Compañía de las obras.

### Documentos del Vaticano

*La vocación del Líder empresarial. Una reflexión.* (2014). Pontificio Consejo Justicia y Paz.

*Consideraciones para un discernimiento ético sobre algunos aspectos del actual sistema económico y financiero.* (2018). Congregación para la Doctrina de la fe y Dicasterio para el Servicio del Desarrollo Humano Integral.