

## Para comprender la empresa centrada en la persona

### 1. Una nueva mirada sobre la empresa

Nuestra mirada sobre la realidad –es decir, nuestra actitud o posicionamiento fundamental ante las cosas, desde el significado que tienen para nosotros– condiciona profundamente la forma de relacionarnos con ella, de orientar nuestras decisiones y, en suma, de vivir. Mirar a los demás, por ejemplo, con indiferencia, verlos como *algo* de lo que servirme, como enemigos o como seres con una dignidad intrínseca son puntos de partida muy diferentes... ¿Cuál es nuestra mirada sobre la empresa? ¿Qué mirada sobre la actividad empresarial tienen quienes crean una ECP? ¿Y sobre el ser humano? ¿A qué propósito último –de acuerdo con esa mirada– se orienta una ECP?

La ECP pone en el centro de su mirada, como su propio nombre indica, a la persona. Se trata de una **mirada especial**, que sabe descubrir y valorar a la persona por lo que es y no por lo que tiene y que, por tanto, posee una especial penetración para detectar sus necesidades auténticas. Sobre esta base, la ECP ve la capacidad de **emprendimiento** característica de los seres humanos como un poner en juego lo mejor de sí mismos al servicio de los demás para originar bienes y servicios que satisfagan esas necesidades. Y se ve a sí misma, en consecuencia, como una realidad humana formada por personas para responder a necesidades también de personas.

El **propósito** de la ECP es, pues, generar *riqueza*, es decir, toda clase de bienes –tanto materiales como inmateriales– que enriquecen o engrandecen a las personas satisfaciendo sus necesidades (incluso algunas que otras iniciativas empresariales, distintas de la ECP, no saben o no quieren atender). Haciendo esto, las ayudan a acercarse a su **plenitud humana integral**, esto es, al mayor despliegue posible de sus potencialidades, en todas las dimensiones de su ser persona: corporal, afectiva, intelectual, ética, estética, creativa, relacional, comunitaria y espiritual.

Un cambio de mirada como este enriquece enormemente nuestra forma de vivir el emprendimiento, multiplicando de modo sorprendente sus posibilidades creativas y transformadoras. Otorga, como hemos visto, una **especial clarividencia para identificar necesidades** –individuales y sociales, materiales e inmateriales– que de otro modo se pasarían por alto; permite, en consecuencia, descubrir y generar los bienes que satisfacen esas necesidades; hace, por último,

idear nuevas formas de organizarse y de trabajar para generar dichos bienes... Abre, en suma, horizontes novedosos de emprendimiento y creatividad.

La ECP es, en definitiva, un conjunto de personas que dan una *respuesta organizada a necesidades personales y sociales que mediante la generación de productos, bienes o servicios sirve al desarrollo integral de las personas, siendo motor de transformación y crecimiento para todas las personas y grupos con los que se relaciona.*

## 2. Un cambio de perspectiva sobre la ganancia y la competencia

Esta manera diferente de mirar la empresa implica también otra forma de mirar el beneficio y la competencia. La ECP, para lograr su misión o propósito –su forma específica de contribuir al bien de las personas y la sociedad–, debe articular una serie de acciones y objetivos secuenciados y temporalizados, dando forma a un *plan de actividad*. Dichos objetivos se ordenan unos a otros formando una jerarquía, en la que se integran no solo los bienes generados por la actividad de la ECP, sino todos los objetivos que de alguna manera movilizan a sus miembros. Tanto los objetivos como las acciones que a ellos conducen son de toda clase, tanto materiales como inmateriales, y por lo tanto unos se pueden cuantificar y ser manejados por las técnicas contables y financieras, y otros no.

El plan ha de considerarse de antemano, verosímilmente, como realizable. Una *realizabilidad* comprendida en todos los sentidos, también en sentido monetario o económico, de forma que implementar el plan no suponga gastar más dinero del que se tiene o del que se espera obtener.

Buscar una **ganancia económica** –incluso la mayor posible, siempre que se empleen medios lícitos– es en sí mismo un objetivo legítimo, pero no es el *objetivo último* de la ECP. Es decir, la motivación por la que la ECP se embarca en la generación de un determinado bien no es porque a través del correspondiente plan de actividad espera obtener un rendimiento económico mayor que si optara por otro bien cualquiera. Lo hace porque se siente responsable de contribuir al bienestar y al **bienser** humanos mediante la generación de ese bien o conjunto de bienes, que satisfacen determinadas necesidades de las personas. De hecho, la ECP a menudo genera bienes muy importantes que otra clase de empresas no se lanzan a producir y poner en circulación.

Cuando las ganancias obtenidas se distribuyan entre los directivos, empleados y accionistas se hará de acuerdo con un criterio de justicia.

Ahora bien, la ECP no es una realidad aislada, sino que desarrolla su actividad en un mundo donde operan otras iniciativas empresariales, algunas de las cuales tienen su misma mirada e inspiración y otras no. La ECP aspira a **cooperar** con todas ellas para ir configurando una *red o tejido empresarial* más o menos denso y multiplicar las posibilidades de generar transformación y crecimiento personal y comunitario.

En muchas ocasiones, sin embargo, la ECP se encontrará con organizaciones que tratan de satisfacer las mismas necesidades y con las que tendrá que ser capaz de **competir** en el mercado posicionando sus productos y desplazando los que sus competidores ofrecen, con la convicción de que sus productos y servicios generan mayor bien común.

### 3. Compromiso con el bien integral de la persona

La **mirada** de la ECP ve a la persona en su integridad, sin dissociar de ella –porque no sería posible sin reducirla o instrumentalizarla– todos aquellos aspectos de su personalidad que no están directamente ligados a la producción. La ECP mira a cada persona siempre, ante todo, como *alguien* con un valor único que llamamos dignidad y no como *algo* de lo que nos servimos como un simple medio, como un recurso, o solamente como un elemento que desempeña una función.

Entiende a la persona fundamentalmente como un **ser de encuentro**, esto es: un ser capaz de vincularse creativamente con los demás y con el mundo ofreciendo posibilidades creativas y acogiendo las que los demás ofrecen.

Por tanto, la ECP atiende y respeta a la persona en toda su identidad y en **todas sus dimensiones** –corporal, afectiva, intelectual, ética, estética, creativa, relacional, comunitaria y espiritual<sup>1</sup>–, acogiendo las enormes posibilidades que atesora en cada una de esas dimensiones y también su fragilidad y su limitación, que en cierto modo son también una riqueza. Escucha sus necesidades, es capaz de ponerse en su lugar, y comprender y profundizar en la experiencia e impacto que provoca en cada uno de las personas y grupos con los que se relaciona.

Los clientes, al igual que el resto de los *stakeholders* con los que se relaciona, son por tanto reconocidos y tratados como sujetos personales y trata de atenderlos y responder a sus necesidades integral e integradoramente, y de la forma más personalizada posible.

### 4. Trabajo, realización personal y entrega a la misión

El alto valor que la mirada de la ECP reconoce en las personas se traduce, entre otras cosas, en la particular consideración que se profesa al **trabajo** de quienes forman parte de ella. El trabajo es un aspecto básico de la vida de las personas, un cauce privilegiado a través del cual ellas vierten lo mejor de sí mismas, expresando su personalidad y su **creatividad**.

La ECP ve, por consiguiente, la actividad profesional como un campo fundamental para desplegar la **vocación** de cada trabajador, con vistas al desarrollo profesional y personal de cuantos están involucrados en la actividad

---

<sup>1</sup> Llamamos dimensiones de la persona a los distintos ámbitos o planos de la misma, en cada uno de los cuales radica un conjunto de potencialidades cuyo despliegue en armonía con el resto de dimensiones lleva al desarrollo integral del cada ser humano.

de la empresa y del conjunto de la sociedad. La vocación es el camino personal e intransferible que cada ser humano ha de descubrir y recorrer en la vida para alcanzar su plena realización como tal, en todas sus dimensiones. Una de ellas es la dimensión transformadora y creativa, por lo cual la vocación profesional es una faceta primordial de la vocación de una persona.

Esto quiere decir que la actividad profesional no agota por sí misma la realización humana, sino que ha de integrarse en la vocación total de la persona, armonizándose con el resto de dimensiones. Por ello, cuantos tienen en la ECP alguna clase de responsabilidad sobre otros les ayudan a conciliar su vida laboral y el resto de ámbitos de su vida personal (familia, amistad, ocio, vida espiritual...) y se interesan de modo sincero por sus dificultades y problemas.

A la vista de lo anterior, la ECP parte de la base de que no se puede considerar el trabajo como mercancía o mero factor de producción, lo que sería tanto como cosificar a la persona del trabajador. En consecuencia, es consciente de que proporcionar un entorno laboral de calidad es una condición esencial para la realización de la persona y el desarrollo de su vocación. Por ello, debe velar por que las funciones y responsabilidades que se distribuyen se adecúen a las capacidades y características de las personas que los tienen que desempeñar y que las condiciones laborales en ningún caso dañen la salud ni el bienestar físico de los empleados.

Quienes trabajan de una forma u otra en la ECP no se limitan a dar una parte de su tiempo, energías y capacidades para ser retribuidos, sino que buscan la **mejora continua** y la **excelencia**, esforzándose en dar lo mejor de sí mismos para hacer crecer a los demás y a la sociedad. La ECP se caracteriza, en consecuencia, por el alto nivel de **corresponsabilidad** de sus miembros, que asumen y demuestran un gran compromiso con su trabajo y con la misión común de la organización.

## 5. Una empresa dialógica y ágil, abierta al cambio

Lo que moviliza o hace funcionar a la ECP es la **dinámica propia del diálogo**. Hay, en primer lugar, un diálogo con la realidad, una atención constante a lo que ella necesita y a lo que puede ensancharla o enriquecerla. Después de detectar y acoger lo que la realidad necesita, junto con las posibilidades que ella misma ofrece, la ECP genera una **respuesta** mediante su actividad creativa y transformadora. Es, pues, en este punto en el que esa mirada de la que estamos hablando descubre necesidades y posibilidades para cuya satisfacción e implementación, respectivamente, los que integran una ECP se organizan y ponen en común a trabajar, sinérgicamente, sus dones y capacidades.

Esta “puesta en común” implica una segunda forma de diálogo, pues quienes integran la ECP deben estar atentos también para identificar sus propios dones y capacidades e ir determinando en cada momento la mejor manera posible de hacerlos confluir hacia la generación de bienes.

La dinámica de diálogo con la realidad implica continuar a la escucha una vez se han generado aquellos bienes o servicios con los que se intenta responder a las necesidades identificadas, para confirmar que, en efecto, se ha dado con una respuesta adecuada o, en su caso, corregir o modificar lo que fuera preciso – como, por ejemplo, si se estuviera provocando sobre el bienestar y sobre todo sobre el **bien-ser** de las personas y la comunidad algún tipo de efecto secundario negativo no previsto–. Esta dinámica dialógica potencia una espiral creativa prácticamente ilimitada que se expresa también en la capacidad de la ECP para reinventarse a sí misma y transformarse, para responder con agilidad a las demandas de la realidad.

En este diálogo permanente con la realidad (tanto la del entorno como la suya propia, interna), la ECP responde a través del **cambio**, asumiéndolo como una oportunidad de desarrollo y gestionándolo desde las personas, con las personas y para las personas, puesto que son ellas las protagonistas, agentes y destinatarias de las transformaciones.

## **6. Transformar el mundo a través de los negocios**

La ECP, en la medida en que va desplegando su plan de actividad y alcanzando sus objetivos, es motor de transformación social, no solo a través de la generación de los bienes con los que aspira a satisfacer ciertas necesidades de las personas y la sociedad, sino también porque, para producirlos, ha de originar conocimientos científicos y técnicos, ciertas **prácticas** (que incluyen no solo un *know how*, sino sobre todo un determinado modo de relacionarse y cooperar que a su vez comporta importantes **valores relacionales**), tejido comunitario e institucional y, en suma, desarrollo humano integral: crecimiento de las personas y la sociedad. Esto no quiere decir que dicha transformación social global sea un simple efecto secundario o colateral, sino que forma parte de lo que la ECP considera explícitamente como su misión.

La ECP suscita un tipo de cultura y de sociedad en las que las personas están en mejores condiciones para caminar hacia su plenitud. En este sentido se dice que, a través de su actividad, la ECP es generadora de **bien común**, ese conjunto de condiciones de la vida social que las personas y las organizaciones necesitan para lograr su perfección. Lo hace satisfaciendo necesidades humanas con productos y servicios; creando empleo digno; originando y distribuyendo riqueza; generando tejido y bienes relacionales, propagando una cultura del encuentro; comprometiéndose con las necesidades de los más desfavorecidos, promoviendo inclusión social; fomentando la conciliación de la vida laboral y familiar, un consumo y una publicidad responsables; produciendo conocimiento e innovación...

## 7. Una cultura organizacional basada en los valores del encuentro

Desde esta mirada a la persona como ser de encuentro, la relación interpersonal en el seno de la ECP es más que una mera relación laboral y contractual, puesto que si nos vinculamos con el otro por un mero contrato dejamos de ver a la persona para ver un simple *socio*. Vincularse con los otros como personas implica verlos como seres con un valor intrínseco de cuyo bien somos, en diversas medidas, responsables y por tanto también de establecer el tipo de relación que lo promueva.

La ECP promueve activamente la **calidad de las relaciones** en su seno y con todos aquellos con los que se relaciona, acercándose lo más posible al ideal de comunidad, que es el único contexto relacional en el que las personas, en cuanto seres comunitarios, pueden crecer hacia su plenitud y dar lo mejor de sí mismas.

Para ello promueve una **cultura del encuentro**, es decir, la presencia de aquellos valores que son otras tantas condiciones del encuentro en las relaciones: respeto, estima, colaboración, cordialidad, generosidad, veracidad, confianza, fidelidad y gratuidad.

Como el encuentro implica tanto dar como acoger, la gratuidad y la reciprocidad presiden las relaciones tanto dentro como hacia fuera de la organización. Introducir esta **idea de don** en las relaciones empresariales lleva a reconocer que en estas no todo es mercancía, sino que hay bienes necesarios por los que no se paga ni se cobra. No podemos formar una verdadera comunidad sin darnos, sin la disposición a poner en juego lo que tenemos y sobre todo lo que somos.

El encuentro genera la verdadera **cooperación** y por ende la **eficiencia y alto rendimiento de los equipos**, verdadero motor de creatividad y transformación en las organizaciones.

El encuentro genera, en efecto, un “entre” de valor, un contexto en el que surge la creatividad, el entusiasmo, el compromiso, el crecimiento... En definitiva, bienes relacionales, intangibles pero realísimos, que surgen más allá de la transacción realizada o del servicio prestado y que hay que proteger y potenciar.

Para ello, la ECP promueve estructuralmente lo que llamamos “**espacios de encuentro**”, momentos para el desarrollo de la calidad relacional y los valores del encuentro, espacios en que se libera a las personas de la presión de realizar tareas “productivas” y obtener resultados, en los que se convive para estrechar lazos, para la escucha, el intercambio, la resolución de conflictos y tensiones relacionales.

## 8. Un liderazgo basado en el servicio, el acompañamiento y el encuentro

En la ECP el liderazgo se vive, en todos los niveles de la organización, como una forma de **servicio** ejemplar y de acompañamiento que las personas se regalan

mutuamente para ayudarse a desplegar todas sus capacidades y dones contribuyendo a la misión común. Puesto que la persona es un ser que se desarrolla y crece a través del **encuentro**, el líder en la ECP está llamado a potenciar aquellas condiciones que lo favorecen, y a verse a sí mismo como un facilitador de encuentros transformadores. Parte fundamental de su misión es, por lo tanto, potenciar el **músculo relacional** de la organización.

Los que asumen una posición de liderazgo, sea cual sea su función o lugar en la empresa, **acompañan** a las personas a las que lideran en sus procesos de crecimiento profesional y humano, poniendo todos los medios necesarios y posibles para fomentar este crecimiento, el aprendizaje continuo y el desarrollo humano y profesional. Acompañar es despertar la **corresponsabilidad** de todos y cada uno, hacerlos protagonistas de sus proyectos y retos, y ser soporte para que desplieguen sus posibilidades.

El acompañamiento, así entendido, es eminentemente activo y exigente, tanto para el acompañante como para el acompañado. Un verdadero desafío que abre la puerta a la superación, a la libertad creativa y al crecimiento de las personas y de la empresa.

Los líderes y responsables acompañan a las personas también en los momentos en que se hace patente su fragilidad y vulnerabilidad. El **error** no es mirado como un fracaso, sino, sobre todo, como una **oportunidad para crecer**.

El ejercicio del liderazgo está guiado por la virtud de la prudencia, que hace descubrir en cada momento cómo la realidad demanda las soluciones mejor adaptadas a cada persona concreta y al bien común. De esta forma integran y armonizan por medio de las decisiones la polaridad oscilante entre bienes individuales y comunitarios.

Este estilo de liderazgo propicia la toma de decisiones compartida, la comunicación transparente y sincera, los espacios en los que equipos y colaboradores cooperan, despliegan sus potencialidades e ideas, se ponen en juego y son motor de eficiencia, alto rendimiento e **innovación**.

## **9. Una organización interna flexible y creativa**

No es posible determinar a priori con detalle cómo debe organizarse la ECP, cuál ha de ser su organigrama, su forma concreta de operar, etc. Es algo que, con espíritu emprendedor y de aventura, se va descubriendo al comenzar a implementar el modelo en la práctica. Será válida, pues, cualquier organización interna, cualesquier procesos, políticas, sistemas y demás operativas que permitan tener en cuenta y promover todos los aspectos que se han ido desgranando anteriormente, lo que –como un signo más de la fecundidad de la mirada de la ECP– hará surgir una rica pluralidad de estructuras o modos de organizarse y operar.