

## Para una gestión de comunión en las empresas EdC

*Luca Crivelli*

“Una noche, Francisco oyó una voz que decía *“Me muero”*. Era el gemido de un hermano. Francisco le preguntó qué le ocurría: *“Me muero de hambre”*. *“Aprisa, todos en pie. Preparemos enseguida una comida para todos. No es necesario que un hermano muera de hambre, pero tampoco que sienta el apuro de comer solo. Sin duda no fue más que un austero bocado nocturno.”* (Julien Green)

“Toda la finura de la santidad se encuentra en el cuidado de no humillar al hermano hambriento (...) Francisco sienta a todos a aquella pobre mesa porque el amor y el respeto al otro deben prevalecer sobre cualquier observancia o práctica ascética (Gianfranco Ravasi)

### 1. Introducción

Me gustaría comenzar mi breve exposición citando un párrafo del último libro de Luigino Bruni titulado *“El principio carismático de la economía de mercado”*, que está dedicado a dos figuras de la historia europea que marcaron no sólo la vida de la Iglesia sino también la praxis económica de la sociedad moderna: San Benito y San Francisco de Asís. Dice así:

*“Cuando los carismas entran en la dinámica civil, con ellos aparece en escena una dimensión de la acción caracterizada por una fuerza extraordinaria y poco frecuente. El pensamiento cristiano la ha llamado “agape”, amor gratuito. (...) Las experiencias carismáticas consisten, en efecto, en el don de recibir unos “ojos nuevos” que permiten descubrir detrás cada problema una bendición.”*<sup>1</sup>

A propósito de los carismas, escribe también Fabio Ciardi, experto en familias religiosas:

*“El Espíritu Santo, cuando da un carisma, hace ver a los fundadores y fundadoras las urgencias que tienen la Iglesia y la sociedad. Les lleva a percibir profundamente las necesidades concretas y las aspiraciones, anhelos y gemidos más profundos y les impulsa a dar respuestas concretas que señalan el camino de la Iglesia y de la sociedad”*<sup>2</sup>

Guiado por estas dos citas iniciales, quisiera invitar a todos a dirigir por un momento el pensamiento a Chiara. ¿Pará qué urgencias y anhelos del hombre contemporáneo era necesario ese “don de ojos nuevos” que Dios hizo a Chiara y al Movimiento de los Focolares? Ciertamente no pretendo responder exhaustivamente a esta pregunta, pero estoy seguro de que palabras como “unidad”, “fraternidad”, “comunión” y “amor recíproco” pertenecen al carisma de Chiara tanto como la sed de

---

<sup>1</sup> Bruni, L. (2008), *Il principio carismatico dell'economia di mercato*, Roma; Città Nuova (en curso de publicación)

<sup>2</sup> Ciardi, F. (2008), *“Il Contributo dei Religiosi alla Società”*, Roma; mimeo

todas estas realidades pertenece a la condición humana de la modernidad. Hace poco, un amigo me señalaba un libro de Iginio Giordani, nuestro Foco, que por desgracia muy pocos han leído, puesto que fue publicado por una editorial casi desconocida. El libro se titula “El hermano” y en él puede leerse:

*“Por un milagro del amor divino, el hermano, Dios y yo entramos en una relación de igualdad. El hermano se convierte en un canal a través del cual la divinidad fluye a la humanidad. Es uno de los innumerables medios con los que Cristo continúa su encarnación para la redención de todos”.*<sup>3</sup>

Por el don de ojos nuevos recibido concretamente por Chiara, creo poder decir que las experiencias económicas que han nacido durante estos años del carisma de la unidad, cuya expresión tal vez más conocida es la Economía de Comunión, tienen una característica común: son experiencias fraternas, sencillas, de pueblo. “*Somos pobres pero muchos*”, fue el eslogan que Chiara lanzó en Brasil en 1991. La Economía de Comunión no puede ser una experiencia que gire alrededor de la figura de un filántropo o de un gran empresario que repartan lo superfluo con los “pobres” sin jugarse su propia vida, sin convertirse ellos mismos en hermanos y en iguales a los “pobres” a los que ayudan. La igualdad y la fraternidad deberían ser la quintaesencia de la vida de nuestras empresas y de nuestros parques empresariales, de tal manera que también una persona pobre que, incluso con mucho sacrificio, compre una acción<sup>4</sup>, pueda llevar a su hijo al parque empresarial y decirle: “este Parque Empresarial, esta nueva economía, también es mía”.

## **2. La centralidad de la fraternidad en el proyecto EdC**

Para lograr este resultado es necesario que el principio de fraternidad y la dimensión comunitaria tengan pleno reflejo en la dinámica interna de nuestras empresas y de nuestros parques productivos. Hacer realidad la comunión en las empresas significa transformar la organización empresarial para poder experimentar, también en el ámbito de la gestión y de las relaciones funcionales, la reciprocidad y la fraternidad.

Este objetivo puede parecer irrealizable y fuera de lugar. La organización empresarial persigue el objetivo de hacer eficientes y eficaces las decisiones económicas y la asignación de recursos. La jerarquía, la separación de tareas y el control de la empresa son un extraordinario medio de coordinación de las acciones individuales e incluso a veces un instrumento eficaz para resolver conflictos. A pesar de la importancia que se atribuye a la gestión y motivación de los recursos humanos, considerados como estratégicos para el éxito de la empresa y a pesar de la creación de figuras profesionales como los psicólogos de empresa que se dedican a esta tarea, gran parte de las empresas modernas se configuran como instituciones jerárquicas que concentran un enorme poder en manos de pocas personas. Uno de los grandes padres de la economía, John Stuart Mill (1869) ya intuyó esta realidad en el siglo XIX. Mill afirmaba que en la sociedad liberal de su tiempo habían quedado en pie dos instituciones feudales: la empresa capitalista y la familia. De ahí la simpatía que sentía Mill hacia el movimiento cooperativo visto como un proceso necesario para que las organizaciones productivas fuesen fraternas e iguales, así como su batalla personal por el voto de la mujer, considerado como un paso indispensable para llevar la

---

<sup>3</sup> Giordani, I. (1954), *Il fratello*, 3ª ed, Roma; Figlie della Chiesa

<sup>4</sup> Hay que tener siempre presente que Chiara propuso también a las personas pobres de las favelas que comprasen acciones del Parque Empresarial Spartaco, a plazos mensuales. Y así se hizo.

igualdad y la libertad al seno de la familia. Han pasado muchos años, pero ni la empresa capitalista ni la familia se han convertido en lugares en los que pueda experimentarse la fraternidad con mayor intensidad que en la época de Mill<sup>5</sup>.

Está claro que en la Economía de Comunión encontramos instituciones de naturaleza y forma muy distintas. Buena parte de nuestras empresas son familiares, con un número muy reducido de colaboradores. Pero también hay empresas medianas que superan los 250 trabajadores. Hay, además, cinco o seis parques empresariales a los que les corresponde la tarea de experimentar fórmulas organizativas no regidas por el principio jerárquico sino por el de la fraternidad, innovando la lógica del gobierno de la empresa e introduciendo modelos de gestión inspirados en la comunión.

### 3. Tres pistas para hacer realidad una gestión más fraterna

a. ¿Cómo hacer realidad una gestión más fraterna? Creo que es oportuno buscar soluciones inéditas, olvidándose de imitar los modelos tradicionales de participación. La teoría económica ha articulado la participación en tres ejes principales: (1) el reparto de los beneficios, (2) la participación de los empleados en la propiedad del capital y (3) la participación del personal en la toma de decisiones. Sin embargo, con frecuencia se ve que son solamente los dos primeros aspectos, la copropiedad del capital y el reparto de beneficios, los que han adquirido un papel central, cargando parte del riesgo empresarial sobre los hombros de directivos y empleados. Sabemos que este modelo no ha funcionado como cabía esperar. No todos los trabajadores tienen vocación para esa forma de martirio a que muchas veces está expuesta la persona que soporta el riesgo empresarial. Muchos trabajadores prefieren la seguridad de un salario más o menos fijo a la incertidumbre de una ganancia tal vez mayor pero sujeta a los caprichos del mercado. Hay personas que no expresan plenamente su vocación en el puesto de trabajo, pero florecen en otros ámbitos como el arte o el compromiso civil, la familia o la política. Además, la situación de aquellos que perciben una renta demasiado baja (en relación con los compromisos económicos adquiridos y con su situación familiar) como para poder ahorrar, se vería fuertemente desestabilizada por remuneraciones demasiado variables de un año a otro.

En segundo lugar, los diferentes modelos de remuneración tienen también un valor simbólico, puesto que transmiten un mensaje que va más allá de las puras relaciones funcionales. Baste pensar, por ejemplo, en la llamada “*retribución por objetivos*”, en la que se paga una prima a los colaboradores en función de determinados objetivos individuales (en el contexto de lo que se conoce como *dirección por objetivos*). La prima puede ser percibida como un premio y entonces produce un efecto positivo en términos de motivación. Pero también puede ser interpretada como un instrumento de control y de desconfianza por parte del empleador, con la consiguiente repercusión negativa en la reciprocidad y en la lealtad de los empleados con respecto a la empresa. Cumplo con mi deber en tanto en cuanto mi esfuerzo repercute sobre el indicador utilizado para calcular el objetivo, dejando de lado el resto. Un ejemplo clamoroso en este sentido es el sistema de *stock options*, ampliamente utilizado por las empresas capitalistas pero que en definitiva ha resultado fallido<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> El voto de las mujeres, por suerte, es hoy un derecho adquirido en muchos países, pero esta igualdad entre sexos (que se relaciona con los derechos fundamentales) no ha sido suficiente para hacer realidad la experiencia de la fraternidad en la familia.

<sup>6</sup> Véase, por ejemplo, Benz, M. y B.S. Frey (2007), *Corporate governance: What can we learn from public governance*, *Academy of Management Review*, 32(1), 92-104.

¿Cómo reclutar en nuestras empresas personal que tenga vocación por la Economía de Comunión? La teoría económica normal sugiere pagar menos al personal, con el fin de poder seleccionar a aquellos que tienen motivaciones intrínsecas y desalentar a aquellos que llegan movidos sobre todo por el oportunismo y dan mayor valor a los incentivos monetarios. Nuestra propuesta no debería ser la de pagar menos a las personas (la elección de una vida sobria y el compromiso por hacer realidad la comunión de bienes se da en la libertad), sino la de pagarlas de otra manera, haciendo que el otro sienta el aprecio y la estima mediante incentivos distintos a los puramente monetarios, incentivos de naturaleza simbólica o ideal. El problema de la relación entre “*principales*” y “*agentes*” o entre cuadros directivos y colaboradores, no puede resolverse adecuadamente alineando sin más los intereses de todos alrededor del crecimiento del valor de las acciones. La empresa no florece plenamente sin la identificación de todo el personal con los fines y valores de la empresa (la misión) y sin que haya complicidad e implicación a nivel afectivo. Pero esto supone un trabajo continuo de persuasión. Motivar al personal y hacerle partícipe de las decisiones, explicando no sólo cómo se resuelven técnicamente los problemas, sino también por qué se ha adoptado una determinada solución, es un trabajo diario que produce cansancio. A veces hace falta una actitud de escucha por parte de los directivos, dejando que las soluciones y las explicaciones vengan de la parte baja de la pirámide organizativa. La calidad de la comunicación interna, la lealtad y la sinceridad en las relaciones entre directivos y subordinados y entre colegas, es esencial<sup>7</sup>.

b. El tema de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones tampoco es sencillo ni está exento de ambigüedad. Henry Hansmann<sup>8</sup>, famoso economista de la Universidad de Yale, ha estudiado a fondo el fenómeno de la participación. Hansmann reconoce que la heterogeneidad de intereses que se da entre los socios trabajadores de una cooperativa es mucho mayor que la que se da entre los accionistas que detentan el capital de una sociedad por acciones. Por ello una ampliación democrática de la responsabilidad de las decisiones con frecuencia causa grandes conflictos en las cooperativas, conflictos que a menudo retrasan las decisiones operativas y atascan las estratégicas. Así pues, hay que estudiar a fondo la cuestión, sin improvisar.

La fraternidad es un “plus” que se añade a todo lo que ya existe en la empresa, sin sustituirlo. La comunión no implica necesariamente un mecanismo democrático de voto (siguiendo, como en política, el lema “*un hombre, un voto*”). En una empresa no todos arriesgan de la misma manera y no todos disponen de la misma información y de las mismas competencias, responsabilidades y talentos. La fraternidad tampoco implica renunciar a definir roles distintos dentro de la organización. La fraternidad no niega la separación del trabajo y de las tareas. Sería como postular que para vivir la

---

<sup>7</sup> Con respecto a los incentivos calculados sobre el aumento efectivo de la productividad, se podría proponer (en línea con los fines de la EdC) la siguiente división en tres partes:

- Una parte sustancial de la prima debería servir para mejorar las instalaciones de la empresa, siguiendo las sugerencias de sus trabajadores. En especial, podrían privilegiarse las inversiones con impacto positivo en términos ambientales y las inversiones en formación del personal.
- Una segunda parte debería servir para financiar inversiones en el territorio en el que opera la empresa (a favor de los pobres o, por ejemplo, en instalaciones deportivas, formación y obras sociales)
- La tercera parte asumiría finalmente la forma de prima individual de producción (reconociendo que para aumentar la eficiencia hace falta compromiso y asunción de responsabilidades personales que no se asumen sin un incentivo de naturaleza monetaria o moral).

<sup>8</sup> Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise* (Harvard University Press, 1996)

forma más alta de amor, el *agape*, es indispensable negar las otras dos formas, *eros* y *philia*. Fraternidad no significa renunciar al sentido común, ni desconocer la importancia que tienen una estructura organizativa y unos instrumentos de gestión eficientes, ni despreciar el papel que tienen los contratos. Cuando en una organización se presentan los conflictos, los contratos son muy útiles, ya que establecen claramente los derechos y obligaciones de cada uno (y sirven sobre todo para prevenir disputas).

Hay experiencias carismáticas en las que existe la convicción de que las reglas y los contratos no sirven para nada e incluso son dañinos. No se escriben reglas formales, no se realizan pactos vinculantes e incluso no se firman los contratos reglamentarios con los empleados. Esta “enfermedad” produce con el tiempo conflictos mortales, debido precisamente a la falta de reglas que los puedan prevenir, así como a una infravaloración de los instintos antisociales que pueden manifestarse también en personas carismáticas. Es importante reconocer la co-esencialidad de las instituciones, que hacen que el espíritu del carisma pueda vivir, crecer y perdurar en el tiempo. En el contexto de la empresa eso quiere decir, por ejemplo, reconocer las competencias específicas de cada empleado, definir claramente el organigrama, las funciones de cada uno y las reglas de sucesión. Pero el organigrama no es suficiente, aunque muchas veces sea un modo eficiente de resolver conflictos. Recuerdo un episodio que me contó una pareja que dirige una espléndida empresa vinculada a la EdC. El es ingeniero y ella (que no tiene formación técnica en el sector aunque sí mucha experiencia adquirida durante años) le ayuda en la gestión. Un día se encontraron con ideas distintas sobre el modo de llevar la empresa. Puesto que no conseguían llegar a un consenso, en un momento dado él terminó la discusión exclamando: “*Aquí mando yo; por eso tú también debes hacer las cosas como yo te he dicho*”. Fue el desahogo de un momento, pero esta frase, completamente legítima desde el punto de vista empresarial, abrió una crisis en la pareja y en la misma empresa EdC. Aun reconociendo la necesidad de salvaguardar la operatividad de la empresa, no podemos ver la comunión y la búsqueda de consenso como un simple coste. Intentar vivir la fraternidad puede acarrear alguna dificultad adicional, puede abrir heridas que la jerarquía podría ayudar a evitar y nos hará experimentar (por lo menos a corto plazo) alguna disminución de la eficiencia. Pero cuando afloran los conflictos no podemos encerrarnos en la lógica de la diversidad de funciones, renunciando a esos “ojos nuevos” que nos permiten ver detrás de los conflictos no sólo un coste a evitar sino también una posible bendición, fruto de un diálogo más abierto y directo y de una comunión más auténtica. Sin carisma, sólo con instituciones, la vida de la empresa a la larga se hace insufrible. Al mismo tiempo, no puede mantenerse una vida en común en base únicamente al toque carismático, sin la oportuna mediación de las instituciones. Por eso, carisma e institución no están en conflicto, sino en una relación de complementariedad. Los ideales nacen de personas carismáticas, pero perduran en el tiempo gracias a las instituciones (que, a su vez, deben siempre renovarse y someterse a la crítica vital del espíritu carismático).

c. El tercer aspecto, relacionado con lo que acabamos de decir, se refiere a la manera de posicionarse frente a las críticas. La protesta, la crítica, todo lo que pueda parecerse a aquel instrumento de manifestación de la propia insatisfacción que Albert Hirschmann llamaba “voz” [*voice*], es la expresión más concreta de la herida que los otros nos pueden infligir. La crítica puede adquirir la forma de la calumnia o puede ser expresión de la envidia o la frustración de alguien; pero la “voz” es también un elemento fundamental para mantener la buena salud de las organizaciones. ¿En qué se distingue una “voz” leal de la maledicencia? Probablemente en muchas cosas. Pero una cosa es segura: la crítica leal, la corrección fraterna, es abierta y directa, mientras que la “desleal” se hace en los pasillos y siembra cizaña. No es raro que quien critica a los demás de manera desleal eluda la corrección directa (por ejemplo a un colega que

se ha equivocado), para dedicarse a contar el presunto error a los superiores o a hablar mal del otro con los compañeros.

El problema está en que no es fácil distinguir inmediatamente la crítica leal de la desleal y malintencionada, puesto que ambas (en un primer momento) nos causan dolor y nos hieren. ¡También la “corrección fraterna” nos pone en discusión y nos hace daño! Por eso sobre todo las personas inseguras no soportan ninguna forma de crítica y tratan de sofocarla desde que nace.

Supongamos que en una empresa EdC se dan los tres arquetipos de colaboradores: los indiferentes, los críticos desleales y los auténticamente interesados en el futuro de la empresa. ¿Cómo podemos distinguirlos?

- Los primeros normalmente permanecen en silencio ya que, debido a su vida tranquila o tal vez por una falta de sensibilidad ante los problemas, no sienten la necesidad de dirigir críticas a los directivos de la empresa. De hecho, las críticas podrían hacerles perder “puntos” y afectar a su reputación. Normalmente estas personas disfrutan cuando aumenta el entendimiento entre compañeros y cuando mejora el ambiente de trabajo, pero también sufren cuando aparecen tensiones y conflictos. Su debilidad consiste en carecer de la voluntad y la fuerza necesarias para arriesgar en primera persona y construir la comunión.
- Los segundos, por el contrario, recurren a la “voz”, protestan cuando las cosas no van bien, pero su voz asume en seguida un tono de maledicencia y, en cuanto se presenta la ocasión, dejan la organización y cambian de empresa.
- Hay un tercer y último tipo de colaboradores. Son personas que saben asumir el coste de una protesta leal. Por ejemplo, se dan cuenta de que el ambiente de trabajo se ha deteriorado, que algunas decisiones están equivocadas y que se ha perdido el espíritu de fraternidad sobre el que se fundamenta la empresa EdC. Junto a todas las medidas constructivas que la creatividad y la fantasía del amor sugieren, se atreven a dirigir –de manera directa y responsable- también una crítica a la organización. Aunque otras empresas les hayan realizado propuestas con condiciones económicas mejores que las actuales, prefieren quedarse en la empresa, puesto que aman a la organización y son conscientes de que otro abandono más podría contribuir a su declive.

Es muy importante saber dar valor a estas manifestaciones de la “voz”, incluso cuando se refieren a aspectos objetivamente equivocados. Las críticas leales representan, independientemente de su veracidad, un acto de amor por parte de quien las expresa. Un segundo acto de amor puede dar eco al primero si el destinatario de las críticas presta la debida escucha y atención. La crítica vivida de esta manera se convierte en un recurso poderoso para entrar en diálogo y aumentar el stock de bienes relacionales.