

BIEN COMÚN Y EMPRESA

Un camino de discernimiento para el dirigente cristiano

*« Tú que desde los comienzos del mundo haces
cuanto nos conviene para que seamos santos,
como tú mismo eres santo, mira a tu pueblo aquí
reunido y derrama la fuerza de tu Espíritu »
(en La Plegaria por la reconciliación N° 1)*

Colección
EL PENSAMIENTO SOCIAL CRISTIANO

Este documento ha sido redactado por los miembros
de la comisión fuentes bíblicas y teológicas del movimiento Les EDC
(dirigentes y empresarios cristianos de Francia)
Uniapac Internacional ha recibido la autorización de Los EDC
para la traducción y difusión del documento.

Textos y citas bíblicas : *Fuente, Biblia de Jerusalén.*

Enero de 2017

PRÓLOGO

« Con su enseñanza social, la Iglesia quiere anunciar y actualizar el Evangelio en la compleja red de las relaciones sociales. No se trata simplemente de alcanzar al hombre en la sociedad – el hombre como destinatario del anuncio evangélico –, sino de fecundar y fermentar la sociedad misma con el Evangelio¹. »

Siendo un movimiento ecuménico, los Empresarios y Dirigentes Cristianos (EDC en Francia) se guían por el pensamiento social cristiano (PSC). Alimentado por la Palabra de Dios, este pensamiento une la doctrina social de la Iglesia – que se refiere a un conjunto de textos elaborados por la Iglesia Católica – y las contribuciones protestantes y ortodoxas. La confluencia entre la enseñanza y experiencia acumuladas por las distintas confesiones cristianas ha formado este todo más amplio que constituye el pensamiento social cristiano.

Para poder entenderse mejor y poder intercambiar de mejor manera dentro y fuera del movimiento de los dirigentes cristianos, se hacía necesario contar con referencias comunes. El grupo de trabajo que han reunido los EDC con este fin ha optado por organizarse² en principios, temas y preguntas.

Son seis principios. El primero, la dignidad del hombre, es el fundamento de los otros cinco: el bien común, la subsidiariedad, el destino universal de los bienes, la solidaridad, la participación.

Los temas son aplicaciones de esos principios y no existe una lista fija, sino que evoluciona según los contextos y la actualidad. Así, a los dirigentes empresariales hoy les preocupa el trabajo, la propiedad, la familia, la conservación del hogar común, la opción preferencial por los pobres... sin que ello sea exhaustivo.

Las preguntas son expresión de nuestros interrogantes, de los problemas concretos a los que puede verse enfrentado un dirigente. Las situaciones de los dirigentes y empresas son tan múltiples como variadas y las preguntas dan el sustento a los temas.

Este cuaderno redactado por la Comisión Fuentes Bíblicas y Teológicas de los EDC forma parte de una serie sobre principios del pensamiento social cristiano que puedan nutrir la experiencia de los dirigentes. La intención de esta colección es poner a disposición de los

1. *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. n. 62.

2. El grupo ha optado por la organización temática propuesta por el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia publicado en 2004.

miembros del movimiento una reflexión de fondo. Es un complemento y enriquece las demás acciones propuestas por el movimiento a los equipos sobre el PSC (recopilación de testimonios, un tiempo de renovación espiritual y gerencial, textos en la página web, itinerarios, encuentros y consultas).

Deseamos que este trabajo ayude a cada dirigente y a cada equipo a vivir mejor la vocación del movimiento:

« Empresarios y dirigentes buscamos una unidad interior en nuestra existencia de responsables de decisiones y de cristianos. Estamos en distintas etapas de nuestros caminos de fe y de cuestionamiento. Como testigos y actores, trabajamos en equipo, en regiones, como movimiento, para responder al llamado del Evangelio en nuestras relaciones y en el ejercicio de nuestras responsabilidades.

Descansamos en el pensamiento social cristiano, en nuestra experiencia compartida y en la oración común para avanzar juntos. Nuestra confianza está en el Cristo que resucitado, nos precede y es fundamento de nuestra esperanza.

Es nuestro gozo salir al encuentro del otro para dar este testimonio. »

Los miembros de la comisión Fuentes Bíblicas y Teológicas

- Padre Pierre Coulange
- Anne Duthilleul
- Guy Ferré
- Pastor Alain Joly
- Gérard Lacour
- Nicolas Masson
- Louis Renaudin

ÍNDICE

Introducción	7
<hr/>	
1 Qué es el bien común	9
1.1 El bien común en los textos del pensamiento social cristiano.....	11
1.1.1 Bien común y comunidad.....	11
1.1.2 Bien común de las personas.....	12
1.1.3 Bien común y vida trinitaria.....	13
1.2 Los diferentes lugares del bien común.....	15
1.2.1 Las comunidades intermedias.....	16
1.2.2 Los poderes públicos.....	17
1.3 El bien común es una dinámica.....	19
1.3.1 Las relaciones entre las personas, constitutivas del bien común.....	20
1.3.2 Las virtudes al servicio del bien común.....	22
<hr/>	
2 Enfoque bíblico del bien común	23
2.1 Del jardín de Edén a la Jerusalén celestial.....	25
2.2 Ser artifice de la paz : José, el mayordomo de Faraón.....	26
2.3 Dar testimonio de la verdad : Eleazar.....	28
2.4 Cuidar a la comunidad : la regla de oro.....	29
2.5 Bien común y rectitud : el mayordomo fiel del Evangelio.....	31
2.6 « Ámaos los unos a los otros como yo os he amado » (Jn 13, 34).....	32
2.7 Bien común y transcendencia.....	33
<hr/>	
3 Aplicar el bien común en la empresa	36
3.1 Bien común, interés general, interés social.....	37
3.1.1 El interés social.....	38
3.1.2 El interés general.....	38
3.1.3 Bien común y empresa.....	40
3.1.4 Jerarquía y coherencia de las tres nociones.....	42
3.2 El desarrollo del bien común dentro de la empresa.....	43
3.2.1 Las estructuras de pecado.....	44
3.2.2 Las estructuras de santidad.....	46
3.3 La empresa en su relación con el bien común.....	50
3.3.1 Visión y estrategia.....	50
3.3.2 Cultura y valores.....	53
3.3.3 Estructura y jerarquía.....	54
3.3.4 Procesos y sistemas.....	54
3.3.5 Los colaboradores.....	55
3.3.6 Las otras partes interesadas.....	55
3.4 Cuestionamiento para el dirigente.....	56
3.4.1 ¿Qué significa para mí el bien común de mi empresa?.....	56
3.4.2 ¿Cómo puedo personalmente promover el bien común?.....	59
3.4.3 ¿Cómo desarrollar mi sentido del bien común?.....	60
<hr/>	
4 Conclusión El bien común es comunión	65
<hr/>	
5 Anexos	66
Anexo 1 ▶ Las diferentes acepciones del término « bien común ».....	67
Anexo 2 ▶ Los « comunes ».....	69
Anexo 3 ▶ Proposición de un itinerario para estudiar el bien común en grupos.....	71

INTRODUCCIÓN

Para los dirigentes cristianos, dar un sentido a su acción dentro de la empresa, a su compromiso como cristiano, supone conocer los fundamentos del pensamiento social cristiano, cuyo objetivo final es la construcción del « bien común ». Con mucha frecuencia se ignora o malentiende esta noción esencial. En efecto, son muchos los elementos que hacen confuso entender que es el bien común :

- En primer lugar, la definición de lo que es y no es el bien se ha relativizado. El subjetivismo moral hace difícil lograr una comprensión compartida de lo que es el bien³. El individualismo consiguiente tiende a disolver la existencia misma de un objetivo colectivo.
- Luego, el papel del Estado, antes el garante fundamental del bien común, se ha vuelto más complejo. Más allá de las funciones ejecutivas, se le hace difícil entregar una clara visión de su misión al servicio del interés general. Al mismo tiempo, los ciudadanos no parecen estar demasiado preocupados por preservar el bien común.

- Finalmente, nociones aparentemente similares ayudan a la ambigüedad. Así ocurre con la noción de interés general⁴, la de « comunes » y sobre todo, por el auge de la sensibilidad ambiental, la noción de bien común que se limita solamente a bienes ambientales como el clima, la biodiversidad, el agua⁵...

Es fundamental entonces explicar que es el bien común y preguntarse por su aplicación concreta.

En su definición más generalizada⁶, el bien común es ese « conjunto de condiciones sociales que permiten, tanto a los grupos como a cada uno de sus miembros, alcanzar su perfección de una manera más completa y más fácil... ». (*Gaudium et Spes*, n. 26)

Esta definición, aplicada a la empresa le da al dirigente el sentido y la razón de su responsabilidad. Buscar el bien común para su empresa consiste en dirigirla, organizarla y animarla para que tienda « a su perfección ». Así podrá contribuir, modestamente o de

3. .. el « relativismo práctico que caracteriza nuestra época [...] es todavía más peligroso que el relativismo doctrinal. Cuando el ser humano se coloca a sí mismo en el centro, termina dando prioridad absoluta a sus conveniencias circunstanciales, y todo lo demás se vuelve relativo. Por eso, no debería llamar la atención que, junto con la omnipresencia del paradigma tecnocrático y la adoración del poder humano sin límites, se desarrolle en los sujetos este relativismo donde todo se vuelve irrelevante si no sirve a los propios intereses inmediatos. Hay en esto una lógica que permite comprender cómo se alimentan mutuamente diversas actitudes que provocan al mismo tiempo la degradación ambiental y la degradación social. » (*Laudato Si'*, n. 122).

4. La diferencia entre el bien común y el interés general se desarrollará más adelante en la sección 3.1.

5. Ver: "El gobierno de los bienes comunes : La evolución de las instituciones de acción colectiva" de Elinor Ostrom (Ed. en español F.C.E). (*Governing the Commons*. Cambridge University Press, 2010) Elinor Ostrom, Premio Nobel de Economía ha descrito extensamente el funcionamiento de los bienes comunes. Establece ocho condiciones para la gestión de los bienes comunes, entre ellas: la coherencia de las reglas, la participación de los usuarios en su gestión, la subsidiariedad, etc. (Ver Anexo 2).

6. *Gaudium et Spes* ha enriquecido la definición del bien común entregada en 1961 en *Mater et Magistra* (n. 65) extendiéndola a los grupos. Esta definición más amplia es la que retoma el *Catecismo de la Iglesia Católica* (n. 1906) y el *Compendio* (n. 164).

modo más importante, a que cada persona que trabaje en ella alcance su « propia perfección ». Esta contribución no se limita solamente a los colaboradores, sino que se extiende a todas las partes interesadas y a su entorno.

Por cierto esta perfección⁷ es un ideal imposible de alcanzar en esta tierra, porque supondría una imitación perfecta de aquel que es la perfección misma, Dios, fuente del bien y bien supremo⁸. Por lo tanto, todos estamos invitados a contribuir a ella.

Para el dirigente cristiano, este esfuerzo al servicio del bien de todos⁹ es una respuesta al **mandamiento del amor**: « *Yo les doy un mandamiento nuevo: que se amen los unos a los otros. Que, como yo los he amado, así se amen también ustedes los unos a los otros.* » (Juan 13, 34).

La construcción del bien común es por tanto la meta del pensamiento social cristiano. Esta obra al servicio de todos se apoya en el reconocimiento que:

- Dios es en sí mismo fuente de perfección y fin de cada ser creado. Todo aquello que nos acerca a Dios nos acerca asimismo al bien. No existe un bien común que no esté inspirado en el Padre. Todo el bien proviene del autor del bien.
- Cada hombre es amado por Dios: una persona digna y libre que vive en relación con sus hermanos.

Para conversar sobre el bien común, este cuaderno propone en primer lugar:

- Aprender lo que es el bien común a partir de los grandes textos de la PSC. El desafío es alimentarse con su riqueza, su evolución y su profunda unidad. Esta primera parte será completada (o ilustrada) con numerosas propuestas de revisión de nuestra experiencia.

Porque comprender lo que es el bien común tiene que ver, ante todo, con una experiencia, e incluso una contemplación en la empresa, pero también en las otras comunidades humanas y, ante todo, en la pareja y la familia. (Parte 1)

- Meditar sobre el bien común a partir de las Escrituras. Los textos que pueden dar sustento al tema del bien común son especialmente numerosos y fue necesario hacer una selección. (Parte 2)

Luego, en una segunda etapa:

- Entrar en el detalle de las consecuencias concretas para la empresa. (Parte 3)
- Reflexionar, como dirigente, en su acción personal y en la forma de ejercer sus responsabilidades. Esta parte propone numerosas preguntas que pueden servir como temas de reflexión o de intercambio.

Al final de la publicación, en el Anexo 3 « Propuesta de itinerario » se sugiere un método de trabajo para estudiar en grupo « el bien común en la empresa ».

7. ¿Qué es la perfección en mi empresa? La pregunta puede parecer ambiciosa, e incluso absolutamente irreal. Sin embargo, es esa la pregunta que plantea *Gaudium et Spes* a cada alto ejecutivo. Tomándose tiempo para reflexionar sobre esta, se dará cuenta que de hecho es una pregunta muy concreta y permite integrar la finalidad de la empresa, el servicio al cliente, las relaciones humanas y la eficacia económica.

8. El Bien es parte de los trascendentales. Además del Ser en cuanto a ser, se conocen en los trascendentales sus

propiedades: la unidad, la verdad, el bien. En lo absoluto, el bien se identifica con el autor del bien.

9. Considerando el término política en su sentido más elevado, hacer convivir en la polis, el Papa Francisco, refiriéndose a Santo Tomás de Aquino decía: « *La política es la forma más excelsa de la caridad, porque busca el bien común* » (7 Junio 2013 a alumnos de colegios jesuitas). El bien de todos es mayor que el bien de una sola persona.

1 ¿QUÉ ES EL BIEN COMÚN? ¹⁰

10. En esta publicación se aborda el bien común como se lo entiende en el pensamiento social cristiano. Sin embargo, el término de bien común se emplea hoy con frecuencia con diferentes significados.

En el Anexo 1 se entrega una visión general de sus diferentes significados y las razones que han llevado a su surgimiento. Este panorama rápido permite notar la importancia de las brechas existentes entre las diversas concepciones de la vida social y los retos resultantes.

E

l bien común es central dentro del pensamiento social cristiano. Este principio aparece como la piedra angular que ordena a todos los demás principios.

Para reflexionar correctamente sobre lo que es el bien común, **démonos un tiempo para pensar** en nuestras experiencias. No se trata aquí de una fórmula literaria, sino de una invitación a regresar a aquellos momentos en que, a veces sin saberlo, hemos encontrado y vuelto a encontrar el bien común.

¿Quién no ha experimentado esos momentos de gran armonía con todos los colaboradores de su equipo?¹¹ ¿Quién, en otros momentos, no ha sufrido las consecuencias de su ausencia? ¿Qué ocurre dentro de una empresa o en un equipo cuando ya no se busca el bien? ¿Cuándo ya no hay un objetivo común? ¿Cuándo no se respeta el bien de cada uno? ¿Cuándo prevalece el individualismo?

Todos estos momentos de nuestra vida nos abren hacia el bien común. Pero no siempre es fácil explicar aquello que simplemente se experimenta¹². Que no nos desaliente esta

dificultad. Comprender en su profundidad lo que es el bien común nos ayudará a orientar nuestra acción y a compartir nuestras decisiones con el Consejo de Administración o con nuestros colaboradores.

Para esto, en esta parte dedicada a definir el bien común, abordaremos sucesivamente tres preguntas :

- **¿Qué dice el pensamiento social cristiano sobre el bien común?** Un recorrido histórico, desde la *Rerum Novarum* hasta nuestros días nos permitirá ir descubriendo en ellas los principales avances. La lectura de sus textos fundamentales nos entregará lo que es el « bien » buscado en el bien común.
- **¿Cómo, dentro de una sociedad, las pequeñas y grandes comunidades están llamadas a servir al bien común?** Respondiendo a esta pregunta, abordaremos el aspecto « colectivo » del bien común, considerando el lugar y el papel de los cuerpos intermedios.
- **¿Cómo se construye el bien común?** Es esencialmente una construcción permanente hacia el bien. Esta última parte nos abrirá hacia la dimensión « dinámica » del bien común.

11. Desde el momento en que se entra en un taller, en una oficina o en una tienda, intuitivamente, casi instantáneamente se puede percibir si las personas que trabajan allí se sienten bien. Basta con prestar atención.

12. Esta experiencia del bien común es semejante a la experiencia de todo el bien. A través de lo que vivimos o

de lo que observamos del « verdadero bien », podemos percibir la unidad del bien y su simpleza. Pero, desde el instante mismo en que se trata de hablar de ello, el bien, tan simple cuando se lo vive, puede ser difícil de analizar. Las conexiones de un bien con la realidad son múltiples y complejas.

1.1. El bien común en los textos del pensamiento social cristiano¹³

A imagen del lento avance de los hombres y del pueblo elegido en la Biblia, hasta la era de apertura de la evangelización al mundo entero, el pensamiento social cristiano ha seguido una evolución similar en la noción de bien común, que se ha enriquecido, profundizado y se ha extendido poco a poco.

1.1.1. Bien común y comunidad

El primer acto de este « pensamiento social cristiano » es la encíclica *Rerum Novarum* del Papa León XIII en 1891, que se alza contra los socialistas que « *atizan el odio de los indigentes contra los ricos* », y al mismo tiempo aboga por la justicia del salario y por la libertad de los trabajadores, haciendo también un llamado a perseguir « una meta más alta » para tratar de unir una clase con la otra « *por la aproximación y la amistad* ». Esta amistad es desinteresada, en el sentido de la caridad cristiana, y lleva a hacer fructificar generosamente los talentos de cada uno, respetando su capacidad de crear, de inventar y de participar en un esfuerzo colectivo. Este movimiento se expandió en esa época y se tradujo concretamente en obras de caridad, de lucha contra la miseria y también en iniciativas de empresarios cristianos en Occidente, siguiendo el ejemplo de Léon Harmel y Philibert Vrau.

Con la encíclica *Quadragesimo Anno*, para el 40° aniversario de *Rerum Novarum*, el Papa Pío XI hace surgir claramente la noción de **bien común**. Confirma por sobre todo el

profundo vínculo entre moral y economía, rechazando considerar que « *el orden económico y el moral estén tan distanciados y ajenos entre sí, que bajo ningún aspecto dependa aquél de éste* ».

Se entiende por qué Benedicto XVI se esforzó especialmente en retomar este pensamiento, argumentando que el orden racional de la economía no podía eludir la moral de los actos humanos, destinada como está a servir a los demás, en sí mismos portadores de virtudes. La ética empresarial tiene por lo tanto fundamentos. « *Así, toda decisión económica tiene consecuencias de carácter moral* », llegará incluso a escribir Benedicto XVI en *Caritas in Veritate*.

En *Quadragesimo Anno* se construyen los cimientos detallados del pensamiento social y económico cristiano, como el derecho y uso de la propiedad de los bienes: se elogia al empresario porque actúa de manera particularmente apropiada, permitiendo « *bienes que deben bastar no sólo para cubrir las necesidades y un honesto bienestar, sino también para llevar a los hombres a una feliz condición de vida, que, con tal de que se lleven prudentemente las cosas, no sólo no se opone a la virtud, sino que la favorece notablemente* ».

Asimismo, se reafirma el lugar de los cuerpos intermedios y de la necesaria subsidiariedad, ante el individuo y, sobre todo, ante el Estado que reivindica para sí un exceso de cargas y de responsabilidades, a falta de niveles intermedios.

La encíclica introduce nuevamente un campo más amplio, el de la caridad, el único lazo espiritual que permite ir más allá de la sola eliminación de los conflictos sociales.

« *Así, pues, la verdadera unión de todo en orden al bien común único podrá lograrse*

13. Esta parte se inspira en gran medida en los capítulos 3, 4 y 5 del libro de Pierre Coulange *Vers le bien commun* (Éditions Parole et Silence).

sólo cuando las partes de la sociedad se sientan miembros de una misma familia e hijos de un mismo Padre celestial, y todavía más, un mismo cuerpo en Cristo, siendo todos miembros los unos de los otros (Rom 12, 5) de modo que, si un miembro padece, todos padecen con él (1 Cor 12, 26). »

El papel del trabajo en una misma empresa es entendido como la posibilidad de poner en práctica este vínculo espiritual, poniéndose al servicio los unos de los otros, con una buena disposición.

1.1.2. Bien común de las personas

En la encíclica *Mit brennender Sorge* en 1937, el papa Pío XI recuerda con fuerza el fundamento del bien común que no pueden arrogarse los poderes públicos: *«... el verdadero bien común se determina y se conoce mediante la naturaleza del hombre con su armónico equilibrio entre derecho personal y vínculo social, como también por el fin de la sociedad, determinado por la misma naturaleza humana.. del cual medio tiene que valerse el hombre, ora dando, ora recibiendo, para el bien propio y el de los demás..»*

En *Gaudium et Spes* en 1965, el Concilio Vaticano II afirma asimismo esta vocación del hombre. *« El Pueblo de Dios, movido por la fe, que le impulsa a creer que quien lo conduce es el Espíritu del Señor, que llena el universo, procura discernir en los acontecimientos, exigencias y deseos, de los cuales participa juntamente con sus contemporáneos, los signos verdaderos de la presencia o de los planes de Dios. La fe todo lo ilumina con nueva luz y manifiesta el plan divino sobre la entera vocación del hombre. Por ello orienta la mente hacia soluciones plenamente humanas. »* (GS, § 11, 1)

En numerosas oportunidades Juan Pablo II lo retomará para recordarnos la importancia de la naturaleza del hombre y su respeto: *« La experiencia cotidiana muestra la existencia de una realidad de fondo común a todos los seres humanos, gracias a la que pueden reconocerse como tales.. «Es así como se puede comprender el verdadero significado de la ley natural, la cual se refiere a la naturaleza propia y originaria del hombre, a la naturaleza de la persona humana; que es la persona misma en la unidad de alma y cuerpo; en la unidad de sus inclinaciones de orden espiritual y biológico, así como de todas las demás características específicas necesarias para alcanzar su fin. »* (*Veritatis Splendor*, § 50; cf. También *Gaudium et Spes*, § 14)

Esta naturaleza particular es el fundamento de los derechos de cada ser humano, que tiene una dignidad de persona desde el momento de su concepción. Esta dignidad objetiva que tiene su origen en Dios Creador, se funda en la espiritualidad del alma, y se extiende también a su corporalidad que es el componente esencial. Nadie puede quitársela, por el contrario, cada uno debe respetarla en sí mismo y en los demás. Es una dignidad igual en cada uno y que permanece plena en toda etapa de la vida humana individual.

El reconocimiento de tal dignidad natural es el fundamento del orden social, como nos lo recuerda el Concilio Vaticano II: *« Más aún, aunque existen desigualdades justas entre los hombres, la igual dignidad de la persona exige que se llegue a una situación social más humana y más justa. »* (*Gaudium et Spes*, § 29) ¹⁴

14. Discurso del Papa Juan Pablo II a los participantes de la VIII Asamblea General de la Academia Pontificia para la Vida, 27 Febrero 2002.

En 1961, *Mater et Magistra* de Juan XXIII entrega una primera definición del bien común. El bien de cada uno y el bien de la comunidad en el plano material y social consisten en buscar juntos «.. *todo un conjunto de condiciones sociales que permitan a los ciudadanos el desarrollo expedito y pleno de su propia perfección* ¹⁵. »

Esta definición centrada en el « desarrollo pleno » de las personas será completada con el objetivo de perfección del grupo del Concilio Vaticano II. Juan XXIII insiste ya en ese tiempo, en el papel de los cuerpos intermedios e iniciativas sociales diversas, autónomas de los poderes públicos, para realizar la « socialización » y la perfección de cada uno, porque a la persona aislada le cuesta más lograrlo¹⁶.

Es esta la visión participativa que describe también Karol Wojtyła : « *Nosotros consideramos al bien común, ante todo, como un principio de participación correcta, de una participación por la cual la persona, actuando en común con otros, puede realizar actos auténticos, y, a través de estos actos, realizarse a sí misma* ».

Al contrario de la noción « sacrificial » aún muy extendida desde la Antigüedad, el bien común es un camino de felicidad para el otro y para uno mismo. En efecto, el artifice del bien común no construye solamente las condiciones para la felicidad del otro, sino que al hacerlo construye también la suya, siguiendo las palabras del Evangelio. : « *Quien*

quiera salvar su vida, la perderá, pero quien pierda su vida por mí, la encontrará.. ».

1.1.3. Bien común y vida trinitaria

Según Santo Tomás de Aquino, el fin último del bien común es la « *realización de las inclinaciones más elevadas del hombre tendientes a su perfección* », es decir, tendientes a conformarse a semejanza con Dios, en el marco de un bien común universal que es el de la creación entera.

La constitución *Gaudium et Spes* del Concilio Vaticano II en 1965 vuelve a referirse al carácter dinámico del bien común, en este combate permanente del hombre contra los obstáculos que limitan su impulso hacia el bien, ante la angustia del mundo moderno « *poderoso y débil, capaz de lo mejor y lo peor* », según Philippe Bordeyne ¹⁷. Frente a esta angustia universal, el bien común está también llamado a volverse universal.

En realidad, el germen divino plantado en el hombre sólo pide crecer. Si el hombre se suma y se abre a la salvación que proviene de Dios, se transforma en actor de su propia salvación y la de los demás hombres, atrapados en las mismas dificultades existenciales....

En la encíclica *Populorum Progressio* en 1967, Paulo VI abre el camino hacia « *el desarrollo integral de todo hombre y de todos los hombres* ». Este tema será desarrollado nuevamente por Benedicto XVI en *Caritas in Veritate*.

15. *Mater et Magistra*, 1961, Juan XXIII, § 65.

16. Se trata por supuesto de un objetivo social que funciona bien en Francia, gracias a las numerosas asociaciones, pero que está aún mejor integrado en los Estados Unidos, donde, según de Tocqueville, cada uno se siente responsable de los demás y se hace cargo espontáneamente del bien común, allí donde en Francia se llamaría

al Estado... Así, para Emmanuel Mounier, fundador de la revista *Esprit*, la construcción de la ciudad se orienta a la vez hacia « *el bien de la vida personal de los demás y a la dignidad de su propia persona* ». El hombre de bien es responsable del bien común de todos.

17. Teólogo, Rector del Instituto Católico de París desde 2011.

Paulo VI se sitúa en un « **humanismo pleno** » para el cual Dios es la fuente, opuesto a un « **humanismo exclusivo** » que, según la fórmula del cardenal Henri de Lubac, « **es un humanismo inhumano** ».

Se trata, por tanto, de restituir al hombre su plena dignidad, su responsabilidad y su libertad, puesto que estas van más allá de todas las instituciones, las reglas y las normas humanas y se oponen a cualquier determinismo o hechos sociales que se impondrían sobre el individuo.

Para Benedicto XVI en *Caritas in Veritate*, la comunidad de pueblos y naciones debe mirar a lo más alto: «... **una anticipación que prefigura la ciudad de Dios sin barreras** ».

Benedicto XVI en *Caritas in Veritate* vuelve sobre los aportes de *Populorum Progressio*, esta vez en el nuevo contexto de la globalización. Insiste en el hecho que el bien común se busca « **para las personas que forman parte de la comunidad social y que sólo en ella pueden conseguir su bien realmente y de modo más eficaz** » Para él son « **criterios orientadores de la acción moral** ».

El bien común por tanto atañe a **todos**¹⁸, en comunidad, teniendo en mente el bien de las personas. « **Desear el bien común y esforzarse por él es exigencia de justicia y caridad. Trabajar por el bien común es cuidar, por un lado, y utilizar, por otro, ese conjunto de instituciones que estructuran jurídica, civil, política y culturalmente la vida social que se configura así como pólis, como ciudad** ¹⁹. »

Llama a la **solidaridad** de todos, lo que ante todo significa « **sentirse responsable** »

18. .. y no solamente a los poderes públicos (que en este siglo XXI han demostrado su incapacidad de hacer caso al hombre).

19. La calidad de las instituciones es una cuestión clave de la construcción del bien común. En la tercera parte de este Cuaderno se la aborda ampliamente.

de todos », y que « **no puede ser delegada solamente en el Estado** ». Entre ellos, el empresario que entrega su trabajo a los demás y les permite realizarse como **creadores** en sus « *actus personae* ».

En numerosas ocasiones se ha destacado esta **creatividad en la empresa**, siendo retomada en el *Compendio de la doctrina social de la Iglesia* publicado en 2004. Benedicto XVI veía también en cada hombre a un emprendedor, es decir, a un « **hombre en un acto de iniciativa** ». Juan Pablo II había destacado la parte esencial que tiene la **capacidad de iniciativa y de emprendimiento** en la sociedad, como fuente de riquezas, como también su convencimiento que « **el principal recurso del hombre, es el propio hombre** ».

Los principios de buena gestión son insuficientes, incompletos, como toda visión de la economía y deben ser completados con los valores del cristianismo para alcanzar los más altos objetivos fijados para la propia actividad económica: « **no tener exclusivamente en cuenta el objetivo económico, sino respetar concretamente la dignidad humana de los trabajadores que se desempeñan en la empresa** », para que cada uno pueda crecer y caminar hacia su perfección.

En la encíclica *Laudato Si'* el papa Francisco consagra algunos párrafos al bien común, retomando los grandes principios: « **El bien común presupone el respeto a la persona humana en cuanto tal, con derechos básicos e inalienables ordenados a su desarrollo integral. También reclama el bienestar social y el desarrollo de los diversos grupos intermedios, aplicando el principio de la subsidiariedad. Entre ellos destaca especialmente la familia, como la célula básica de la sociedad. Finalmente, el bien común requiere la paz social, es decir, la estabilidad y seguridad de un cierto orden, que no se**

*produce sin una atención particular a la justicia distributiva, cuya violación siempre genera violencia. Toda la sociedad – y en ella, de manera especial el Estado – tiene la obligación de defender y promover el bien común*²⁰. »

El Papa Francisco con *Laudato Si'*, lleva hasta el punto más alto esta noción de bien común. Por una parte, en pro de todo lo que nos rodea (nuestro medio ambiente en el sentido literal), para la salvación de la Creación entera que vuelve a Dios, gracias al trabajo del hombre para prefigurar la Jerusalén celestial. « *La ecología humana es inseparable de la noción de bien común, un principio que cumple un rol central y unificador en la ética social*²¹. »

Por otro parte, para las generaciones futuras: « *La noción de bien común incorpora también a las generaciones futuras. Las crisis económicas internacionales han mostrado con crudeza los efectos dañinos que trae aparejado el desconocimiento de un destino común, del cual no pueden ser excluidos quienes vienen detrás de nosotros*²². »

Cada uno, político, empresario, ciudadano, está llamado a participar en la construcción del bien común para toda la Creación que Dios nos ha confiado, en una « **amistad**

civil » : « *El amor, lleno de pequeños gestos de cuidado mutuo, es también civil y político y se manifiesta en todas las acciones que procuran construir un mundo mejor. El amor a la sociedad y el compromiso por el bien común son una forma excelente de la caridad, que no sólo afecta a las relaciones entre los individuos, sino a las “macro-relaciones”, como las relaciones sociales, económicas y políticas* »²³.

1.2. Los diferentes lugares del bien común

El hombre no vive solo. Para realizar su vida necesita de comunidades²⁴ que le aportan aquello que necesita. Son su familia, el barrio o el pueblo donde vive, la empresa donde trabaja, las asociaciones en las que actúa... Estas comunidades son muy diversas. « *Así como la perfecta disposición del cuerpo humano resulta de la unión armoniosa de miembros diversos, diferentes en forma y funciones, [...] así también en la sociedad política las desemejanzas de los individuos que la forman son casi infinitas.* » (León XIII, *Humanus Genus*)

Toda comunidad se caracteriza porque sigue una orientación o un objetivo común. Por ello, toda comunidad « *posee un bien común que la configura en cuanto a tal* » (CIC § 1910).

20. *Laudato Si'*, n. 157. El Catecismo de la Iglesia Católica (n. 1906 a 1909) recuerda que « *El bien común afecta a la vida de todos. Exige la prudencia por parte de cada uno, y más aún por la de aquellos que ejercen la autoridad. Comporta tres elementos esenciales:*

- « *el respeto a la persona en cuanto tal* ». La sociedad « *la sociedad debe permitir a cada uno de sus miembros realizar su vocación* » y « *el ejercicio de las libertades naturales que son indispensables para su desarrollo...* »
- « *el bienestar social y el desarrollo del grupo mismo* ». Cada comunidad « *debe facilitar a cada uno lo que necesita para llevar una vida verdaderamente humana : alimento, vestido, salud, trabajo, educación*

y cultura, información adecuada, derecho de fundar una familia, etc. »

- « *La paz, es decir, la estabilidad y la seguridad de un orden justo.* »

21. *Laudato Si'*, n. 156

22. *Laudato Si'*, n. 159

23. *Laudato Si'*, n. 231

24. Conocer las comunidades a las cuales pertenece o ha pertenecido una persona da muchas informaciones sobre quién es esa persona. De modo que un CV que revele las comunidades concretas por las que ha pasado un candidato permite ir más allá que la sola lista de sus experiencias.

Entre todas estas comunidades²⁵ algunas son cuerpos intermedios. Es decir, « *grupos sociales y humanos, situados entre el individuo y el Estado, independientes y autónomos, constituidos naturalmente o por un acuerdo deliberado para alcanzar un objetivo común de las personas que los componen* ».

La empresa se inserta en esta articulación de comunidades. Internamente, cuando su personal es importante, se organiza en equipos que a su vez se agrupan en entidades más importantes que a su vez se pueden reagrupar.. y así sucesivamente...

Externamente, la misma empresa participa en gremios profesionales: sindicatos, cámara de comercio, agrupación de interés económico.

Todas estas comunidades profesionales – dentro o fuera de la empresa – son capaces de « *contribuir al logro del bien común poniéndose en una relación de colaboración y de eficaz complementariedad respecto del Estado y al mercado, favoreciendo así el desarrollo de una oportuna democracia económica.* » (Compendio, n. 356).

1.2.1. Las comunidades intermedias

Todas las comunidades intermedias, entre ellas todas las empresas participan en la

realización del bien común cuando :

- **Ellas contribuyen al desarrollo del bien común de las comunidades más amplias a las cuales pertenecen : a su grupo, si son filiales, a su región, su país.. y en última instancia, a la humanidad entera.** «... *siendo el orden, como egregiamente enseña Santo Tomás, una unidad que surge de la conveniente disposición de muchas cosas, el verdadero y genuino orden social postula que los distintos miembros de la sociedad se unan entre sí por algún vínculo fuerte.* » (Pío XI, *Quadragesimo Anno*)

Porque desea ser independiente, una empresa podría querer liberarse del bien común. Este empeño por la independencia puede llevar a las entidades superiores a intentar recuperar el control. Esta recuperación del control provoca la pérdida de autonomía de la entidad inferior.

- **Dan a cada persona la posibilidad de realizarse**²⁶

Como lo precisaba Juan Pablo II: « *La sociabilidad del hombre no se agota en el Estado, sino que se realiza en diversos grupos intermedios, comenzando por la familia y siguiendo por los grupos*

25. Se puede clasificar de diferentes formas a las comunidades, pero una de las distinciones más interesantes es aquella hecha entre comunidades de destino y comunidades de semejanza. En una comunidad de destino, si la comunidad es afectada, todos sus miembros se ven también directamente afectados. Las decisiones y la acción de cada miembro contribuyen al bien común de la comunidad. La comunidad tiene los medios para sus objetivos y por tanto, para los de sus miembros. En una comunidad de semejanza, (por ejemplo, un conjunto de empresas) las acciones de uno de sus miembros no afectan directamente al conjunto de la comunidad. Cada miembro lleva una vida independiente. Uno de los principales medios de acción es la influencia o la presión. Mientras más medios posea una comunidad para su acción, más es una comunidad de destino. Solamente las comunidades de destino son cuerpos intermedios plenos.

26. En las visiones liberales-libertarias, el hombre se construye solo. Busca « realizarse » solo, independiente de los demás. Los otros ya no son un fin, sino medios, o incluso instrumentos de la construcción de cada persona. Con cierta regularidad surgen versiones más o menos cercanas a esta filosofía, especialmente respecto al desarrollo personal. Esto puede ser la fuente de algunas prácticas empresariales que no son más que utilitaristas, apoyándose en el individualismo o en una ideología de rechazo de la autoridad (mal comprendida). La paradoja es que ser uno mismo se hace difícil. ¿Cómo ser uno sin los demás? ¿Cómo construirse independiente de toda relación? La desconfianza no nos hace felices, el individuo solo tampoco, si no existe el « colectivo » en torno a él. El bien común es visto entonces como una suma de bienes individuales. Algunos pensadores consideran que es una trampa porque empuja a dedicarse a un bien que no es el propio, que es impuesto.

económicos, sociales, políticos y culturales, los cuales, como provienen de la misma naturaleza humana, tienen su propia autonomía, sin salirse del ámbito del bien común. » (Juan Pablo II, *Centesimus Annus*)

Cuando una comunidad no contribuye al bien común, priva a sus miembros de la posibilidad de participar en el bien de todos.

- **Hacen concretas las libertades.** « *donde estos cuerpos intermedios faltan o estén poco desarrollados, la comunidad nacional puede ser presa de algunos individuos que se arrojan un poder exagerado en el campo económico, social o político, o bien de los poderes públicos que, no encontrando ninguna estructura social robusta, invaden la esfera privada de los individuos y acaban muchas veces por ignorar o hasta violar los derechos fundamentales de la persona humana.* » (Paulo VI a la I Semana Social de Chile, diciembre de 1963).

En efecto, sin cuerpos intermedios, las personas dependen cada vez más del Estado. Siendo menos protagonistas, más dependientes, pierden proporcionalmente el sentido de su rol dentro de la comunidad y consideran que la acción del Estado es un derecho.

El sentido del deber solamente se adquiere a través de la responsabilidad ejercida dentro de las familias, de su empresa, de asociaciones... de pequeñas acciones²⁷.

- **Permiten que las personas se asocien para alcanzar metas, sobre todo para protegerse**²⁸ « *...que se funden muchas asociaciones u organismos intermedios, capaces de alcanzar los fines que los particulares por sí solos no pueden obtener eficazmente... deben considerarse como instrumentos indispensables... para defender la dignidad y libertad de la persona humana, dejando a salvo el sentido de la responsabilidad.* » (Juan XXIII, *Pacem in terris*).
- **Desarrollan la flexibilidad y la capacidad de adaptación de la sociedad.** En el sentido de subsidiariedad, los problemas se tratan lo más cerca posible del terreno.

1.2.2. Los poderes públicos²⁹

En esta publicación concentraremos nuestra reflexión en la empresa. Pero no es posible discutir el bien común sin abordar el lugar del Estado. En efecto, en esta articulación, el Estado juega un rol central y único, el de tomar en cuenta el bien común de la forma

27. El bien común se aprende en la familia. El niño y más tarde el adulto, se construye y vive gracias a las relaciones existentes, primero en su familia y luego, muy rápidamente, en las demás comunidades que lo acogerán: la escuela, la parroquia, los clubes deportivos... es en esas comunidades, y particularmente en la familia, donde toda persona puede aprender a existir para los demás y no solamente para sí. Todos estos lazos "naturales" deben ser preservados. La persona que no goza de ellos tendrá mucho más dificultad en construir sus puntos de referencia y en recibir su parte de las riquezas materiales y espirituales ofrecidas por la sociedad. Por ello Aristóteles recuerda que el bien común político solamente puede alcanzarse si la familia puede alcanzarlo antes. Podríamos agregar que si la empresa puede alcanzarlo antes.

28. La consecuencia de la ley Le Chapelier y del decreto d'Allarde que suprimió todas las corporaciones y estruc-

turas intermedias fue la explosión de la cuestión social. Estas organizaciones no eran perfectas, pero protegían a los obreros, permitiéndoles organizarse.

29. La evolución de las técnicas ha hecho de la globalización una realidad. El pensamiento social cristiano entiende sus consecuencias y por ello, estos textos están atravesados hoy por las cuestiones de la autoridad mundial y de la justicia entre los pueblos. Paulo VI abordó estos temas en *Populorum Progressio* (1967), (1967). Fueron retomados por Juan Pablo II en *Sollicitudo Rei Socialis* (1987). Benedicto XVI en *Caritas in Veritate* (2009) es el primero que habla de una « verdadera autoridad mundial » recordando en paralelo el principio de subsidiariedad. El papa Francisco ha introducido en *Laudato Si* (2015) la idea de la existencia de una casa común.

más completa posible³⁰ : «.. *el bien común es la razón de ser de la autoridad política. El Estado, en efecto, debe garantizar cohesión, unidad y organización a la sociedad civil de la que es expresión, de modo que se pueda lograr el bien común con la contribución de todos los ciudadanos.* » (Compendium, n. 168)

El rol del Estado siempre se ejerce de forma subsidiaria³¹: « *Juzgamos además necesario que los organismos o cuerpos y las múltiples asociaciones privadas [...] sean en realidad autónomos y tiendan a sus fines específicos con relaciones de leal colaboración mutua y de subordinación a las exigencias del bien común [...]* » (Juan XXIII, *Mater et Magistra*, n. 65).

EL BIEN COMÚN EN UNA COLECTIVIDAD TERRITORIAL

François Bouchard, director de servicios de la Región Alsacia-Lorena-Champaña-Ardenas

Para situar el tema, François Bouchard busca ilustrar de qué manera su colectividad ha intentado implementar y contribuir al bien común, y cómo puede inspirarse de lo que hacen las empresas para lograrlo. No existe ninguna contradicción entre estos enfoques públicos y privados ¡todo lo contrario! Finalmente, habla del rol de la institución como tal.

1. FINALIDADES PÚBLICAS

Las colectividades ofrecen medios comunes para acciones colectivas, desde el Estado hasta la comuna más pequeña. Sin embargo, el Estado ha acumulado una deuda tan grande que se podría hablar de quiebra, o en todo caso, de una « burbuja » excesiva. Ante esta situación que hace perder credibilidad al Estado, se hace sentir cada vez más esa necesidad de cercanía y las colectividades locales deben responder a ella. Existen dos niveles en pleno crecimiento:

- El de las regiones, cada vez más fuertes frente al Estado, debido al aumento en su tamaño después de la reforma ;
- El de los EPCI (comunidades de comunas) o aglomeraciones que según él, harán desaparecer a los departamentos, aplastados bajo los gastos sociales, sin que pueden hacer nada distinto.

Las regiones pueden actuar subsidiariamente para contrarrestar su tamaño, delegando a « agencias territoriales » sus acciones en terreno.

El bien común, en este todo, no es una idea fijada a priori, sino la búsqueda de una adaptación permanente al terreno y al desarrollo de nuevas oportunidades.

2. LA INSPIRACIÓN DE LA EMPRESA

La gran región de Alsacia/Champaña-Ardena/Lorena es empleadora de 7.500 personas. Es en sí misma una gran empresa. Por tanto, se trata por una parte de orientar el sentido del proyecto

30. En "La condición humana" Hannah Arendt sugiere la evolución de las relaciones entre el ciudadano y los poderes públicos: « *El concepto de bien común en la Edad Media, lejos de denotar la existencia de un dominio político, simplemente reconoce que los individuos tienen en común intereses materiales y espirituales, que solamente pueden conservar su libertad y ocuparse de sus propios asuntos si uno de ellos se encarga de*

velar por este interés común. Lo que distingue a esta actitud esencialmente cristiana ante la política de la realidad moderna, no es tanto el reconocimiento de un bien público, sino el exclusivismo del dominio privado, la ausencia de ese híbrido curioso en el que los intereses privados adquieren una importancia pública que llamamos sociedad. »

31. Ver Compendio n. 351 a 355, 393 a 398 y 417 a 419.

regional, y por la otra, de dar objetivos concretos a los equipos, en una iteración incesante con la realidad en terreno.

Inicialmente, fue necesario reducir el Comité Directivo de 70 directores a 19, para unificar rápidamente la gestión de la casa.

Luego, fue necesario tranquilizar a todos los agentes, para ponerlos de nuevo a todos en marcha, afirmando que no se dejaría a nadie a la orilla del camino y que cada persona recibiría una asignación de trabajo coherente y discutida con ella. Como contrapartida, se bloquea por un año cualquier contratación, mientras haya personas que no han encontrado su lugar.

Privilegiamos la movilidad interna y se agradecen los retiros voluntarios.

La gestión de personas ya está unificada y los sindicatos han reconocido su valor, incluso en aquellas regiones en que el clima social era antes muy difícil. De hecho, los márgenes de maniobra en las instituciones públicas son más que suficientes, por poco que se quiera ocuparlos.

La región es como una empresa en ese sentido, siendo el Presidente y su Director General como el poder ejecutivo de la asamblea regional, que es el Consejo de Administración de la región.

3. EL ROL DE LA INSTITUCIÓN

Cada persona representa a la institución a la que pertenece, en el exterior. Su comportamiento cuenta mucho por ello para la imagen de la empresa y la ejemplaridad del equipo directivo es fundamental al respecto.

Estar presente en medio de todos fuera de las horas de servicio, ser accesible, simple y tener discusiones muy directas, forma parte del servicio, donde uno « se entrega » totalmente.

Al eliminar un nivel jerárquico, dando a cada persona una responsabilidad transversal así como vertical, se fuerza a los directores a « caminar solos, pero también con su director general ». Es una « obediencia » comprendida correctamente: estamos « bajo » el mismo espíritu. Es necesario por eso verse y discutir de manera proactiva, tener contactos humanos directos, colocar a las personas en el lugar correcto para ellas, no dejar a nadie fuera por coerción.

Esto nos hace recordar la frase de Benedicto XVI en *Caritas in Veritate*: « *Trabajar por el bien común es cuidar, por un lado, y utilizar, por otro, ese conjunto de instituciones que estructuran jurídica, civil, política y culturalmente la vida social, que se configura así como polis, como ciudad.* »

1.3. El bien común es una dinámica

La construcción del bien común consiste en buscar las mejores relaciones posibles entre las personas y entre las personas y la creación. Esta búsqueda permanente no termina jamás y pasa por poner en práctica las virtudes.

En efecto, el hombre no puede pretender realizar el paraíso en la tierra. La búsqueda del bien común es el seguimiento del ideal evangélico, resumido sí en el mandamiento del amor³². Una comunidad, aún sabiendo que no alcanzará nunca ese ideal, no puede apartarse de este objetivo sin correr el riesgo de perderse.

32. « *Amar a alguien es querer su bien y trabajar eficazmente por él. Junto al bien individual, hay un bien relacionado con el vivir social de las personas: el bien común. Es el bien de ese « todos nosotros », formado por individuos, familias y grupos intermedios que se*

unen en comunidad social [4]. No es un bien que se busca por sí mismo, sino para las personas que forman parte de la comunidad social, y que sólo en ella pueden conseguir su bien realmente y de modo más eficaz. » (Benedicto XVI, *Caritas in Veritate*, n. 7).

1.3.1. Las relaciones entre las personas, constitutivas del bien común³³

Esta búsqueda del ideal que constituye el bien común exige un esfuerzo permanente de ajuste entre el bien de cada persona, y el bien de la comunidad.

« Todo hombre desea ser feliz », pero el hombre no es feliz solo. Su búsqueda de felicidad pasa por la calidad de sus relaciones con los demás y con la creación « Dios lo ha creado para que sea hijo y hermano. El hombre es hijo y el hombre es hermano. » (Cf. *Gaudium et Spes*, § 25, 1)

No existe oposición ni elección que deba plantearse entre lo individual y lo colectivo. Por el contrario, ambas dimensiones se refuerzan mutuamente y están en permanente ajuste, una respecto de la otra.

« Quien busca el bien común, por consecuencia, busca su propio bien » (Santo Tomás de Aquino).

El ejemplo del bien dentro de la pareja permite ilustrar esta dinámica. Si amo a mi esposa, su bien es tanto el suyo como el mío. Y si ella me ama, mi bien es tanto el mío como el suyo.

El bien de mi esposa repercute en mí. No existe ninguna oposición entre mi bien, el bien de mi esposa y el de nuestra pareja. Por el contrario, los tres bienes van juntos. Crecen o disminuyen todos juntos.

Reparemos en que el bien de la pareja no es la suma del bien de la esposa y del bien del esposo. Es un bien que está más allá. El bien común de la pareja, es el bien de las personas juntas, y no los bienes de cada una de ellas. Decir que la pareja está bien, expresa algo sobre las relaciones entre los esposos. Esto dice algo también sobre sus hijos, sus padres, sus amigos...

Este bien en el seno de la pareja es una construcción permanente; los esposos inventan sin cesar juntos, lo que les permitirá estar más unidos, sentirse bien. Cada uno, saliendo de sí mismo, puede hacer el bien para el otro y el bien de la pareja y, de este modo, alcanzar su propio bien.

Esta construcción se apoya en la utilización, el mantenimiento, el uso compartido de los bienes materiales, como la casa, los muebles, y los inmateriales, como su fe, si son creyentes, su humor, los hábitos...

Si los esposos no velan juntos por la construcción permanente de sus relaciones, si no logran mantenerlas, corren un riesgo.

Esta comprensión de lo que son las relaciones humanas dentro de la pareja puede ampliarse, primero a la familia, con los hijos. Para cada padre y para ambos padres, el bien de cada hijo es su bien: dentro de la parroquia, del barrio, de la comuna.

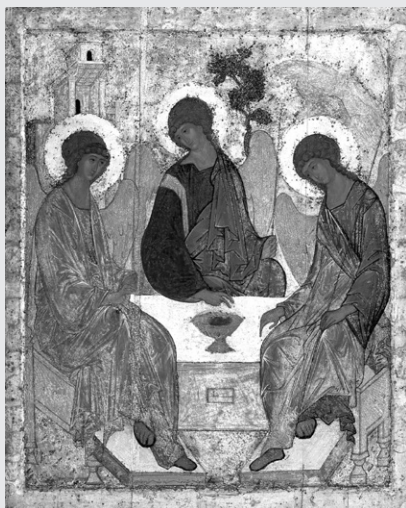
Las relaciones que constituyen el bien común dentro de la empresa son similares. En un

33. El equilibrio del ser humano se construye por la calidad de los vínculos que lo unen al mundo exterior, a la naturaleza, a su trabajo, a su prójimo. En el fondo *« lo que permite el equilibrio del ser es la interiorización del mundo exterior »*. Es en nuestros vínculos como se mide nuestra verdadera libertad. Saint-Exupéry decía que el hombre es libre según el número y la calidad de sus vínculos. Las relaciones son la clave de nuestra riqueza. El Barómetro de Confianza 2016 de los EDC ha ilustrado

mi bien este punto. Las respuestas de los miembros del movimiento evidencian la magnitud de los apoyos con que cuenta cada uno de ellos en su actividad. Cada uno se siente *« totalmente apoyado »* por su cónyuge, por su familia y sus amigos, sus colaboradores, sus pares... El nivel de respuesta muy positiva de estos resultados confirma que nuestra mayor riqueza, la que nos da más capacidad para actuar, está en el conjunto de nuestras relaciones.

equipo, basta con que un miembro no esté bien³⁴, no contribuya al funcionamiento del equipo, para que el equipo no esté bien. Mantener la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo es un trabajo de todo momento. Exige un intercambio per-

manente entre los miembros para definir y compartir lo que es bueno para el equipo y para cada uno de sus miembros. También aquí no es un estado estable sino una dinámica permanente hacia un ideal que jamás se alcanzará.



El lugar del bien común perfecto es el de la vida trinitaria (percibida en el plano místico) cuya imagen más excepcional es el ícono de la Trinidad de Roublev: las tres personas que viven en una relación de amor y esperan a una cuarta persona. Esta vida de la gracia dada al hombre es una relación con el bien común en Dios. Como hombre, estoy invitado a entrar en este movimiento.

◀ *La Trinité*, d'Andrei Roublev

34. En la búsqueda del bien común, cada persona busca pasar del «yo/ellos» al «yo/nosotros». Lo individual y lo colectivo no se oponen sino que, al contrario, se refuerzan mutuamente. Este refuerzo mutuo es la dinámica misma del bien común. A la inversa, el

bien común puede destruirse cuando la persona se repliega en sí misma y se oculta de Dios: «¿Adán, dónde estás?» (Gn 3, 9); o se separa de los demás: «¿Acaso soy yo el guardián de mis hermanos?» (Gn 4, 9).

1.3.2. Las virtudes al servicio del bien común

Las virtudes son necesarias para el desarrollo del bien común. Todas contribuyen, tanto la fortaleza como la templanza o la prudencia... Sin embargo, dos de ellas se asocian más sistemáticamente al desarrollo del bien común. Primero, el deseo de justicia que busca dar a cada uno lo suyo. En segundo lugar, la benevolencia que es la voluntad de buscar el bien y felicidad del otro.

Como lo ha mostrado tan bien Benedicto XVI, el deseo de justicia y la benevolencia están unidos: « *La caridad va más allá de la justicia, porque amar es dar, ofrecer de lo «mío» al otro; pero nunca carece de justicia, la cual lleva a dar al otro lo que es «suyo», lo que le corresponde en virtud de su ser y de su obrar. No puedo «dar» al otro de lo mío sin haberle dado en primer lugar lo que en justicia le corresponde. Quien ama con*

caridad a los demás, es ante todo justo con ellos » « *Por otra (parte), la caridad supera la justicia y la completa siguiendo la lógica de la entrega y el perdón* » (*Caritas in Veritate*, § 6). La justicia por sí sola no basta, ya que sin la caridad lleva solamente a la equidad y puede ser dura, e incluso inhumana.

Así, siguiendo las reflexiones de Robert Spaemann³⁵, la ética puede estar basada en la búsqueda benevolente del bien para todos.

En una comunidad, la benevolencia adquiere forma de la atención entregada a cada persona. Es « amistad³⁶ » en el sentido de la satisfacción de vivir juntos porque se comparte y se pone en común algo. Tiene una parte de gratuidad que no debe entenderse como la búsqueda de una imposible pureza moral. Está en la atención, en esa mirada hacia el otro/los otros que les invita a participar de la búsqueda « juntos », del bien común.

35. Ver Robert SPAEMANN, *Bonheur et bienveillance. Essai sur l'éthique*, Presses universitaires de France, 1997.

36. « .. porque ninguna hay que sin amigos holgase de vivir, aunque todos los demás bienes tuviese en abundancia. Porque los ricos y los que tienen

el gobierno del mundo, parece que tienen mayor necesidad de amigos... Pues en el estado de la pobreza y en las demás desventuras, todos tienen por cierto ser sólo el refugio los amigos. » (Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Libro Octavo, c. 1.) Wikisource. La Biblioteca Libre.

2 ENFOQUE BÍBLICO DEL BIEN COMÚN

¿Cómo y en qué son indispensables las fuentes bíblicas para tratar temas de enseñanza social?

La fe no existe como una realidad suspendida entre el cielo y la tierra, sino que se encarna en lo concreto de la vida. Los textos bíblicos, como Palabra de Dios, nos revelan la identidad de Dios y el camino de hombres y mujeres que buscan la perfección y la santidad.

Por ello la lectura de los textos no debe entenderse como un ejercicio intelectual de comprensión, sino como una luz, un alimento vital³⁷.

En efecto, los textos sagrados nos atañen en más de un sentido: como luz práctica en nuestras vidas; como una enseñanza espiritual sobre el plan de Dios para nosotros; como teología, es decir, conocimiento de Dios, de sus pensamientos, de su designio de salvación, de su misericordia; como palabra de envío que hace de nosotros testigos y apóstoles en nuestro medio profesional³⁸.

La Biblia es una fuente inagotable de ejemplos y de reflexiones sobre lo que está bien hacer y lo que se debe evitar. La experiencia de la historia de Israel iluminada por la sabiduría divina conduce a una reflexión ética fundamental. Antes de preguntarnos por lo que debiera ser el bien común, podemos primero preguntarnos si otros, fuera de nosotros, se han planteado la pregunta.

Vamos a ver cómo, en ciertas circunstancias, hombres y mujeres de buena voluntad se han consagrado a servir al bien común, a veces en un universo de pecado y de infidelidad. Estos textos nos ayudarán a que aparezcan los detalles de esas circunstancias, lo que podríamos llamar « **las estructuras de santidad** ».

« [...] Una visión puramente histórica y materialista terminaría por transformar el bien común en un simple bienestar socioeconómico, carente de finalidad trascendente, es decir, de su más profunda razón de ser.³⁹ »

37. Palabra de Dios y lectio divina:

La **lectio divina** es un método de oración que se desarrolló inicialmente en los ambientes monásticos. Aparece explícitamente en la Regla de San Benito, como una actividad esencial. En la película *Des hommes et des dieux* (*De dioses y hombres*) la segunda secuencia abre sobre la lectio divina. Pero se recomienda esta práctica a todo cristiano. Consiste en una lectura atenta del texto bíblico, primero para sí, para hacer surgir el sentido literal, y en una segunda etapa, para obtener un alimento, una luz para la vida diaria. La *lectio divina* se ordena finalmente con la *contemplatio*: cuando la

Escritura se ha leído, recibido, acogido como Palabra de Dios, la etapa final consiste en tomarse el tiempo para contemplar a su autor en una oración de acción de gracias y de adoración. La *lectio divina* puede practicarse solo o en un grupo.

38. Ser un apóstol no significa forzosamente gritar alto y fuerte su fe y sus convicciones, sino dejar que aparezca, por nuestras actitudes, nuestras palabras, la vida que nos habita. « *Dar testimonio es dejar ver a Dios* », dice el venerable siervo de Dios Padre Marie-Eugène de l'Enfant-Jésus.

39. *Compendio*, n. 170

2.1. Del jardín del Edén a la Jerusalén celestial

⁸ Luego plantó Yahveh Dios un jardín en Edén, al oriente, donde colocó al hombre que había formado. ⁹ Yahveh Dios hizo brotar del suelo toda clase de árboles deleitosos a la vista y buenos para comer, y en medio del jardín, el árbol de la vida y el árbol de la ciencia del bien y del mal. ¹⁰ De Edén salía un río que regaba el jardín, y desde allí se repartía en cuatro brazos. ¹¹ El uno se llama Pisón : es el que rodea todo el país de javilá, donde hay oro ; ¹² El oro de aquel país es fino. Allí se encuentra el bedelio y el ónice. ¹³ El segundo río se llama Guijón : es el que rodea el país de Kus. ¹⁴ El tercer río se llama Tigris: es el que corre al oriente de Asur. Y el cuarto río es el Éufrates. ¹⁵ Tomó pues Yahveh Dios al hombre y le dejó en el jardín de Edén, para que lo labrase y cuidase. ¹⁶ Y Dios impuso al hombre este mandamiento: De cualquier árbol del jardín puedes comer. ¹⁷ Más del árbol de la ciencia del bien y del mal no comerás, porque el día que comieres de él, morirás sin remedio. (Gn 2, 8-17)

Si hay un cuadro propicio y emblemático del bien común en la Biblia, es el jardín de Edén: ese lugar primordial donde Dios colocó al hombre como guardián y cultivador, no es solamente « bien común » en el sentido en que se da en común a Adán y Eva, como un bien material donde nuestros primeros padres vivían en armonía con Dios y la na-

turalidad. Es un « bien común » en un nivel más fundamental, como un marco propicio para el desarrollo integral de su humanidad, como el lugar de aprendizaje para crecer y marchar hacia su perfección. Dios no podía haberlo hecho mejor para el bienestar de los hombres. Por desgracia, el hombre y la mujer se mostraron frágiles y débiles ante el tentador: se dejan convencer por la serpiente, animal astuto y primera manzana de la discordia del bien común. Adán, acusando a Eva para disculparse, cae ciertamente en la trampa de la codicia: ambos tendrán necesidad de ser liberados del pecado, tal como nosotros.

Con el capítulo 21 del Apocalipsis, la Biblia se cierra sobre una perspectiva grandiosa que ve a la Jerusalén celestial como respuesta al difícil génesis de la humanidad. Pasando del campo a la ciudad, podemos ver toda la obra de los hombres, toda la genial industria de la planificación urbana, a través de la elección de los materiales y la competencia arquitectónica que contribuyen a un bien común transcendental ya salvado por Jesucristo. La Jerusalén celestial no hace volver nuestras miradas hacia un pasado siempre manchado por alguna falta. Se trata de este bien supremo obtenido por la salvación en Cristo que abre sobre una ciudad donde ya no hay necesidad de templo, ni de luz, ni de nada que no sea la presencia del Cordero, bien supremo y garante de la santidad de los elegidos.

En cuanto a nosotros, estamos entre los dos: excluidos del jardín del Paraíso por la falta original, continuamos nuestro impulso hacia esa ciudad celestial de la cual somos todos artifices. Construimos sus muros y las puertas, dándonos cuenta cómo nuestros esfuerzos son necesarios e irrisorios a la vez, para edificar el Reino.

2.2. Ser artífice de la paz : José, el administrador de Faraón

¹⁷ Y refirió Faraón a José su sueño: « Resulta que estaba parado a la orilla del río. ¹⁸ cuando de pronto suben del río siete vacas lustrosas y de hermoso aspecto, las cuales pacían en el carrizal. ¹⁹ Pero he aquí que otras siete vacas subían detrás de aquellas, de muy ruin y mala catadura y macilentas, que jamás vi como aquéllas en toda la tierra de Egipto, de tan malas. ²⁰ Y las siete vacas macilentas y malas se comieron a las siete vacas primeras, las lustrosas. ²¹ Pero una vez que las tuvieron dentro, ni se conocía que las tuviesen, pues su aspecto seguía tan malo como al principio. Entonces me desperté, ²² y volví a ver en sueños cómo siete espigas crecían en una misma caña, henchidas y buenas. ²³ Pero he aquí que otras siete espigas secas, flacas y asolanadas, brotaban después de aquellas ²⁴ y consumieron las espigas flacas a las siete espigas hermosas. Se lo he dicho a los magos, pero no hay quien me lo explique »

²⁵ José dijo a Faraón: « El sueño de Faraón es uno solo: Dios anuncia a Faraón lo que va a hacer. ²⁶ Las siete vacas buenas son siete años de abundancia y las siete espigas buenas, siete años son: porque el sueño es uno solo. ²⁷ Y las siete vacas macilentas y malas que subían después de aquellas, son siete años; e igualmente las siete espigas flacas asolanadas, es que habrá siete años de hambre. ²⁸ Esto es lo que yo he dicho a Faraón. Lo que Dios va a hacer lo ha mostrado a Faraón. ²⁹ He aquí que vienen siete años de gran hartura en todo Egipto. ³⁰ Pero después sobrevendrán otros siete años de hambre y se olvidará toda la hartura en Egipto pues el hambre asolará el país, ³¹ y

no se conocerá hartura en el país, de tanta hambre como habrá. ³² Y el que se haya repetido el sueño de Faraón dos veces, es porque la cosa es firme de parte de Dios, y Dios se apresura a realizarla.

³³ Ahora, pues, fíjese Faraón en algún hombre inteligente y sabio, y póngalo al frente de Egipto. ³⁴ Hágalo así Faraón: ponga encargados al frente del país y exija el quinto a Egipto durante los siete años de abundancia. ³⁵ Ellos recogerán todo el comestible de esos años buenos que vienen, almacenarán el grano a disposición de Faraón en las ciudades, y lo guardarán. ³⁶ De esta forma quedarán registradas las reservas de alimento del país para los siete años de hambre que habrá en Egipto, y así no perecerá el país de hambre. »

³⁷ Pareció bien el discurso a Faraón y a todos sus servidores, ³⁸ y dijo Faraón a sus servidores: « ¿Acaso se encontrará otro como éste que tenga el espíritu de Dios? » ³⁹ Y dijo Faraón a José: « Después de haberte dado a conocer Dios todo esto, no hay entendido ni sabio como tú. ⁴⁰ Tú estarás al frente de mi casa, y de tu boca dependerá todo mi pueblo. Tan sólo el trono dejaré por encima de tí. »

⁴¹ Dijo Faraón a José: « Mira, te he puesto al frente de todo el país de Egipto. » ⁴² Y Faraón se quitó el anillo de la mano y lo puso en la mano de José, le hizo vestir ropas de lino fino y le puso el collar de oro al cuello, ⁴³ luego le hizo montar en su segunda carroza, e iban gritando delante de él: « ¡Abrek!. » Así le puso al frente de todo el país de Egipto. (Gn 41, 17-43).

José, el patriarca del Génesis, aparece como un personaje virtuoso y perspicaz, dotado de capacidades extraordinarias de oráculo y de interpretación de los sueños. Estas capacidades le permitirán pasar de la condición de prisionero a la de administrador general. Estas altas funciones le permitirán jugar un rol providencial para su pueblo. Detengamos en su estrategia en materia económica: José interpreta un sueño misterioso que preocupa a Faraón. En su sueño, él ve siete años de abundancia, seguidos de siete años de hambruna. José sugiere a Faraón que encuentre a un hombre inteligente y sabio y lo establezca en el país de Egipto para establecer reservas. Faraón escucha la proposición de José y la aplica de inmediato: «³⁷ Pareció bien el discurso a Faraón y a todos sus servidores,³⁸ y dijo Faraón a sus servidores: «¿Acaso se encontrará otro como éste que tenga el espíritu de Dios?» (Gn 41, 37-38). José es el elegido⁴⁰; incluso recibe el anillo real, es decir, todos los poderes del Faraón, a excepción del poder regio.

El relato continúa, recordando el éxito extraordinario del plan de José. Las proposiciones anunciadas y el resultado final pueden asombrarnos. En efecto ¿cómo almacenar lo suficiente para que pueda vivir un país por siete años, reteniendo solamente la quinta parte de las cosechas? Sería necesario que los siete años de abundancia sean de riqueza excepcional para que ello bastara. Louis Ginzberg informa que, de acuerdo a

la tradición, los siete años de abundancia fueron tan excepcionales que «*cada espiga producía montones de granos*⁴¹» Siguiendo el relato del Génesis, José recolectaba grano como la arena del mar (Gn 49). Sabemos que la comparación con la arena evoca la imposibilidad de contar, como se puede ver también a propósito de la descendencia de Abraham. La actitud de José es perspicaz y compasiva a la vez. José está cumpliendo con una misión que va más allá de aquella confiada por el Faraón: no es solamente el salvador de Egipto, sino también el salvador de todos los pueblos de la tierra.

En la narración del encuentro de José con sus hermanos, el autor bíblico destaca su papel providencial ante Israel. Enfrentados al hambre, los hermanos de José vienen a comprar trigo a Egipto que se convertirá de algún modo en tierra de salvación para Israel⁴². Todo sucede como si el sueño de José que le había granjeado tanta enemistad, se hacía finalmente realidad⁴³: José está en una posición de fuerza y sus hermanos se inclinan ahora ante él, obligados a mendigar (Gn 42,6). Habiéndolo sus hermanos maltratado y vendido como esclavo, José podría aprovechar de este vuelco en la situación para vengarse. Pero en José alcanzamos la cima de lo que puede reconocerse en la práctica del bien común. No solamente se muestra José como un buen administrador, reparando los daños originados por la irregularidad de las cosechas, sino que también

40. Se lo reconoce sabio e inteligente, lo que anuncia las excepcionales cualidades de que gozará siglos más tarde el rey Salomón (1 R 3, 12).

41. Louis GINSBERG, *Les légendes des Juifs*, Cerf, tomo 3, 2001, pág. 59; Para esto se refiere al « Targum » del Pentateuco, Targum Yerushalmi, Gn 41, 47. Cf. también Roger LE DEAUT, *Targum du Pentateuque*, Cerf, 1978, tomo 1 (Génesis) pág. 377.

42. La propuesta podría parecer osada ya que Egipto suele

ser referencia de tierra de cautiverio y de sufrimiento. Nos referimos a Dany NOQUJET, *L'Égypte une terre de salut? Une lecture de Gn 45, 1-46,7, Études Théologiques et Religieuses*, 84-4, 2009, p. 461-480.

43. « Oíd el sueño que he tenido. Me parecía que nosotros estábamos atando gavillas en el campo, y he aquí que mi gavilla se levantaba y se tenía derecha, mientras que vuestras gavillas le hacían rueda y se inclinaban hacia la mía. » (Gn 37, 6-7).

repara la relación que quedó herida entre los doce hermanos.

Por cierto, podría dudarse de la interpretación precisa de la actitud de José. En efecto, comienza hablando duramente a sus hermanos, acusándoles de espionaje. Pero no se trata en ningún caso de una especie de venganza personal⁴⁴. El perdón solamente puede entregar todos sus frutos si hay contrición. Por lo tanto, el acto malo debe surgir de lo más recóndito de la memoria para ser extirpado. Al poner a sus hermanos en una posición de acusados, siendo que no son culpables de espionaje, les hace experimentar su situación de años antes. « *Experimentan lo que él ha vivido: de verdugos, se han convertido en víctimas*⁴⁵ ». La estratagema funciona de maravillas, porque los hermanos se dicen el uno al otro: « *A fe que somos culpables contra nuestro hermano, cuya angustia veíamos cuando nos pedía que tuviésemos compasión y no le hicimos caso. Por eso nos hallamos en esta angustia.* » (Gn 42, 21)

Pidiendo la venida a Egipto de Benjamín y luego prohibiendo que regresara donde su padre, José pone a prueba a sus hermanos para que no solamente expresen su contrición, sino su conversión. Eso es lo que ocurre, y su actitud manifiesta que están dispuestos para recibir el perdón de su hermano. Solamente en ese momento José se da a conocer. La escena descrita sutilmente expresa una extraordinaria habilidad y un deseo sincero y profundo de reconciliación por parte de José: se revela como instrumento de la providencia y artifice de la paz.

44. Cf. Adrian SCHENKER, *Chemins bibliques de la non-violence*, C.L.D., 1987.

45. A. SCHENKER, op. cit., p. 25.

46. Paul BEAUCHAMP, *Cinquante portraits bibliques*, Seuil, 2000, p. 56.

Sus propios intereses, sus resentimientos ya no cuentan. Así, José aparece como un modelo admirable de búsqueda del bien común: « *Replicó José : 'No temáis ¿estoy yo acaso en vez de Dios? Aunque vosotros pensasteis hacerme daño, Dios lo pensó para bien, para hacer sobrevivir, como hoy ocurre, a un pueblo numeroso'* » (Gn 50, 19-20) Aunque José se defiende, el rol que juega parece efectivamente providencial, al punto en que se encuentra de algún modo « en vez de Dios⁴⁶ ».

2.3. Dar testimonio en favor de la verdad : Eleazar

¹⁸ A Eleazar, uno de los principales escribas, varón de ya avanzada edad y de muy noble aspecto, le forzaban a abrir la boca y a comer carne de puerco. ¹⁹ Pero él, prefiriendo una muerte honrosa a una vida infame, marchaba voluntariamente al suplicio del apaleamiento, ²⁰ después de escupir todo, que es como deben proceder los que tienen valentía para rechazar los alimentos que no es lícito probar ni por amor a la vida. ²¹ Los que estaban encargados del banquete sacrificial contrario a la Ley, tomándole aparte en razón del conocimiento que de antiguo tenían con este hombre, le invitaban a traer carne preparada por él mismo, y que le fuera lícita ; a simular como si comiera la mandada por el rey, tomada del sacrificio, ²² para que, obrando así, se librara de la muerte, y por su antigua amistad hacia ellos, alcanzara benevolencia. ²³ Pero él, tomando una noble resolución digna de su edad, de la prestancia de

su ancianidad, de sus experimentadas y ejemplares canas, de su inmejorable proceder desde niño y, sobre todo, de la legislación santa dada por Dios, se mostró consecuente consigo diciendo que se le mandara pronto al Hades.²⁴ « Porque a nuestra edad no es digno fingir, no sea que muchos jóvenes creyendo que Eleazar, a sus noventa años, se ha pasado a las costumbres paganas,²⁵ también ellos por mi simulación y por mi apego a este breve resto de vida, se desvíen por mi culpa y yo atraiga mancha y deshonra a mi vejez.²⁶ Pues aunque me libre al presente del castigo de los hombres, sin embargo ni vivo ni muerto podré escapar de las manos del Todopoderoso.²⁷ Por eso, al abandonar ahora valientemente la vida, me mostraré digno de mi ancianidad,²⁸ dejando a los jóvenes un ejemplo noble al morir generosamente con ánimo y nobleza por las leyes venerables y santas. » (2 Mac 6, 18-28)

En el Libro de los Macabeos, Eleazar es un personaje emblemático de la preocupación por el bien común. Prefiere la muerte a violar la prohibición de la ley. Se lo describe como un justo apreciado por su sabiduría y su rectitud. En el contexto de la persecución, el anciano habría podido seguir el consejo de sus amistades: fingir que comía la carne de cerdo y alimentarse a ocultas, respetando los preceptos de la ley. Sin embargo, Eleazar se niega por un motivo de bien común: no inducir a los jóvenes al error. Esta resolución de preferir la rectitud es impresionante, porque la actitud que le habría salvado la vida se ajustaba a la ley de

los judíos. Pero Eleazar aplica un precepto superior: el del bien común que supera el estricto cumplimiento ritual. Con ello está prefigurando la ética del Nuevo Testamento, en especial aquella explicitada por San Pablo a propósito de la carne inmolada a los ídolos (1 Co 8, 1 s.).

Se hace sentir la necesidad de una regla de aplicación universal que aparecerá primero en el Antiguo Testamento y luego, bajo una formulación nueva, en los evangelios.

2.4. Cuidar a la comunidad : la regla de oro

⁷ Pedid y se os dará ; buscad y hallaréis ; llamad y se os abrirá. ⁸ Porque todo el que pida, recibe; el que busca, halla; y al que llama, se le abrirá. ⁹ ¿O hay acaso alguno entre vosotros que al hijo que le pide pan le dé una piedra; ¹⁰ o si le pide un pez, le dé una culebra? ¹¹ Si, pues, vosotros, siendo malos, sabéis dar cosas buenas a vuestros hijos; ¡cuánto más vuestro Padre que está en los cielos dará cosas buenas a los que se las pidan!! ¹² Por lo tanto, todo cuanto queráis que os hagan los hombres, hacedlo también vosotros a ellos; porque esta es la Ley y los Profetas. (Mt 7, 7-12)

Esta es la convencionalmente llamada regla de oro: hacer por los demás lo que quisieras que hagan por ti. En el Evangelio, tanto en Mateo y Lucas, la regla de oro se encuentra en el discurso inaugural de Jesús en el monte (en el llano según Lucas):

« Por tanto, todo cuanto queráis que os hagan los hombres, hacédselo también vosotros a

ellos; porque ésta es la Ley y los Profetas⁴⁷ » (Mt 7, 12) La regla de oro se entiende a veces como una « ética de la reciprocidad ». Pero en la boca de Jesús toma un sentido mucho más fuerte: es una invitación a la compasión, que es una forma de imitación del mismo Dios (Lc 6, 36). El precepto evidentemente no se aplica a Dios que no tiene necesidad de nada; está para los hombres, como una guía de compasión, de providencia.

San Cipriano interpreta la regla como una formulación condensada de la enseñanza de Jesús « *El Verbo de Dios, el Señor Jesús habiendo venido para todos los hombres, ha resumido como en admirable compendio todos sus mandamientos en estas palabras: 'Todo cuanto queráis que os hagan los hombres, hacédlo también vosotros a ellos'. 'Es por ello que agrega: porque ésta es la Ley y los Profetas'. En efecto, todos los mandamientos de la ley y de los profetas, diseminados en las Santas Escrituras, se encierran en este maravilloso resumen así como las innumerables ramas de un árbol están contenidas en una única raíz. En efecto, quien piense en hacer a los demás aquello que quisieran que le hicieran a él, se aplica en devolver el bien por mal, y el bien al céntuplo de lo que le han hecho*⁴⁸. »

La interpretación del precepto evangélico es clara: la regla de oro lleva a hacer el bien.

Sólo resta que comparemos este precepto con una formulación similar en las otras religiones, empezando por las religiones monoteístas. Todas las religiones tienen una regla de oro, comenzando con las tres grandes religiones monoteístas⁴⁹.

En el judaísmo, el precepto está formulado en forma de un consejo de sabiduría que encontramos en el libro de Tobit (Tb 4, 5) pero existen ecos también en el Talmud a propósito del sabbat: un día, un gentil se presentó ante Shamai y le dijo: « *haz de mí un prosélito con la condición de que me enseñes toda la Torá mientras me sostengo sobre un solo pie* ».

Esto es evidentemente imposible, porque la enseñanza de la Torá requiere de meses y meses de estudio. El rabino Shamai, indignado, echó entonces al bromista que se presentó ante Hilel. Este, más astuto, le respondió: « *Lo que odias, no se lo hagas a tu prójimo: esto es toda la Torá y el resto, no es más que comentario; ve y estudia*..⁵⁰ ».

Aceptó el desafío, le tomó la palabra al gentil, ¡aún cuando el hecho de sostenerse en un solo pie sigue siendo hartamente incómodo!

El Islamismo tiene también su regla de oro en este precepto: « *Ninguno de ustedes es creyente hasta que desea para su hermano lo que desea para sí mismo*..⁵¹ » Aquí la formulación es un poco diferente, porque no se

47. La formulación en Lucas es similar: « *Y lo que queráis que os hagan los hombres, hacédselo vosotros igualmente*. » (Lc 6, 31) En el Antiguo Testamento se encuentra también una regla de oro formulada de manera diferente: « *No hagas a nadie lo que no quieras que te hagan. No bebas vino hasta emborracharte y no hagas de la embriaguez tu compañera de camino*. » (Tb 4, 15) El precepto está formulado como una prohibición; se trata de no hacer un mal, mientras que en el Evangelio, el precepto es positivo: se trata de hacer el bien que se desearía para sí.

48. Cipriano de Cartago (circa 200-248) *La oración dominical* citado por Tomás de Aquino, *Catena aurea*, n. 3712.

49. Sobre este punto consultar el apasionante trabajo de la Comisión Teológica Internacional: *En Busca de una ética universal: Nueva perspectiva sobre la ley natural*, n. 12 a 17. Disponible en el sitio web del Vaticano.

50. Cf. Rabino Dr. Isidore EPSTEIN, *Hebrew-English ed. of the Babylonian Talmud*, The Soncino Press, 1973, tratado Shabbat, 31a; cf. también Joseph BONSIRVEN, *Textes rabbiniques des deux premiers siècles chrétiens*, pág. 153.

51. Cf. *Quarante Hadiths de An-Nawawi*, éd. Maison d'Ennour, 2011, n. 13. (Hadiz islámico).

menciona el actuar, sino amar lo que venga. Por ejemplo, no se debe desear que caiga una desgracia sobre un hermano. La regla se relaciona más con la providencia divina que con el actuar moral. Por otra parte, sería necesario considerar qué significa la noción de « hermano ». Pareciera que al interior mismo del islamismo, son posibles muchas interpretaciones ⁵².

2.5. Bien común y rectitud : el mayordomo fiel del Evangelio

⁴⁵ « ¿Quién es, pues, el siervo fiel y prudente, a quien el señor puso al frente de su servidumbre para darles la comida a su tiempo ?

⁴⁶ Dichoso aquel siervo a quien su señor, al llegar, encuentre haciéndolo así. ⁴⁷ Yo os aseguro que le pondrá al frente de toda su hacienda.

⁴⁸ Pero si el mal siervo aquel se dice en su corazón: “Mi señor tarda” ⁴⁹ y se pone a golpear a sus compañeros y come y bebe con los borrachos, ⁵⁰ vendrá el señor de aquel siervo el día que no espera y en el momento que no sabe; ⁵¹ le separará y le señalará su suerte entre los hipócritas; allí será el llanto y el rechinar de dientes. (Mt 24, 45-51)

En el evangelio según Mateo, la parábola del administrador fiel (Mt 24, 45-51) comienza con una pregunta :

« ¿Quién es, pues, el siervo fiel y prudente, a quien el señor puso al frente de su servidumbre para darles la comida a su tiempo ? »

La respuesta parece estar contenida en la pregunta: el servidor fiel es aquél que da de comer a las gentes de la casa. Es recto y su comportamiento es constante, esté presente o ausente el señor. Es proclamado dichoso: « Dichoso aquel siervo a quien su señor, al llegar, encuentre haciéndolo así. » (v. 46) La parábola, como suele suceder, se construye siguiendo un esquema antinómico :

« Pero si el mal siervo aquel se dice en su corazón: “Mi señor tarda” y se pone a golpear a sus compañeros y come y bebe con los borrachos, vendrá el señor de aquel siervo el día que no espera y en el momento que no sabe. » (v. 48-50).

Los ejemplos del servidor bueno y del malo ilustran lo que significa servir al bien común: el buen mayordomo se preocupa por el orden y la paz entre los servidores que entregan lo suyo, pero esperan también la comida a su tiempo. El mal mayordomo es aquel que abusa de su autoridad y que, por su violencia, no responde a lo que espera el señor de la casa. Se ocupa de su propio placer, comiendo y bebiendo con los borrachos ⁵³. Su actitud no es digna de un servidor que tiene autoridad y que debería mostrar un buen ejemplo.

52. Cf. Pierre CLAVERIE, *Petite introduction à l'islam*, Cerf, 2010. (Breve introducción al Islam). Ed. San Esteban.

53. La borrachera siempre es considerada de manera muy peyorativa en Israel, como se ve en el Libro de los Proverbios. En el Nuevo Testamento, se la condena de

manera igualmente explícita, como podemos observar en la primera epístola de Pedro: « Ya es bastante el tiempo que habéis pasado obrando conforme al querer de los gentiles, viviendo en desenfrenos, liviandades, crápulas, orgías, embriagueces y en cultos ilícitos a los ídolos » (1 P 4, 3).

La ausencia del señor es una prueba⁵⁴. El mayordomo fiel encuentra su recompensa en el hecho que el amo lo confirma en su rol y le confía aún más bienes. La felicidad del siervo reviste por cierto un fuerte sentido de alegría escatológica, de felicidad sin fin, de beatitud. El capítulo 24 del primer evangelio insiste largamente en el tema del juicio final. Esta alegría se explica en el siguiente versículo: « *En verdad os digo, la establecerá sobre todos sus bienes.* »

La sanción prometida al mal siervo es severa y entra en antinomia con la beatitud mencionada anteriormente: « *le separará y le señalará su suerte entre los hipócritas ; allí será el llanto y el rechinar de dientes* » (Mt 24, 45-51).

Esta parábola sugiere que para alcanzar el bien común, se entrega una parte importante de iniciativa al siervo que recibe muy pocas instrucciones de su amo. Lo mismo ocurre en la parábola de los talentos, donde el señor no da ninguna instrucción sobre la manera de administrar la suma confiada. Así, lo que hace al bien común, como la fidelidad, requiere inteligencia, creatividad. Es en ese sentido que lo ha entendido la tradición cristiana. Tenemos como prueba una antigua epístola de comienzos del siglo II, la epístola de Bernabé: « *No viváis solitarios, replegados en vosotros mismos, como si ya estuvierais justificados, sino reuniéndoos en un mismo lugar, inquirid juntos lo que a todos en común conviene* »⁵⁵. » (4, 10).

2.6. « Amaos los unos a los otros como yo os he amado » (Jn 13, 34)

³¹ Cuando salió, dice Jesús : « Ahora ha sido glorificado el Hijo del hombre y Dios ha sido glorificado en él. ³² Si Dios ha sido glorificado en él, Dios también le glorificará en sí mismo y le glorificará pronto. ³³ Hijos míos, ya poco tiempo voy a estar con vosotros. Vosotros me buscareis, y lo mismo que les dije a los judíos, que adonde yo voy, vosotros no podéis venir, os digo también ahora a vosotros. ³⁴ Os doy un mandamiento nuevo : que os améis los unos a los otros. Que, como yo os he amado, así os améis también vosotros los unos a los otros. ³⁵ En esto conocerán todos que sois discípulos míos : si os tenéis amor los unos a los otros. » ³⁶ Simón Pedro le dice : « Señor, ¿adónde vas ? » Jesús le respondió : « Adonde yo voy no puedes seguirme ahora ; me seguirás más tarde. » ³⁷ Pedro le dice : « ¿Por qué no puedo seguirte ahora ? Yo daré mi vida por tí. » ³⁸ Le responde Jesús : « ¿Que darás tu vida por mí ? En verdad, en verdad te digo : no cantará el gallo antes que tú me hayas negado tres veces. »

54. En Mateo, el tema de la ausencia del amo se repite varias veces. Es una prueba que se pone e interviene como un refrán en los dos capítulos anteriores al evento de la Pasión, en la parábola de las diez vírgenes (25, 1s) en la parábola de los talentos (25, 14 s.) y también justo

antes de la parábola del siervo fiel, a propósito de los días de Noé y del diluvio. (24, 37 s.).

55. La epístola de Bernabé está escrita en griego ; figura en la continuación del Nuevo Testamento, en el Codex Sinaiticus del siglo IV.

El evangelio de Juan es una luz fulgurante sobre el bien común; no ilumina las modalidades concretas, sino la intención. Sin embargo, el mandamiento del amor está muy distante de las prácticas comunes en los negocios y en los medios económicos que conocemos bien. ¿Cómo amar al proveedor que no cumple? ¿Al cliente descontento? ¿Al delegado sindical que se opone a lo que es necesario para el desarrollo de la empresa?

¿Limitar a Cristo en el universo de la empresa sería un camino imposible, que inevitablemente revela nuestros límites y nuestras deficiencias naturales? La solución por cierto está en el « como ». Puede comprenderse en un sentido dinámico, una suerte de camino espiritual que se abre a la gracia y al bien.

Todo bien común tiene sus raíces en Cristo. Se trata entonces de darle un lugar a Cristo en nuestras vidas y arraigarse en él. El mandamiento puede comprenderse entonces de este modo: como yo les he amado, tengan la seguridad que ustedes son capaces de amarse. Con frecuencia, el bien común consistirá en pequeñas cosas que somos capaces de hacer con gracia: una sonrisa, una palabra amable, un apretón de manos. Mi jornada iluminada por el Evangelio hace que la Buena Nueva se haga realidad por las disposiciones que cultivo y, sobre todo, por la gracia que proviene de Cristo.

Es importante estar conscientes de este reino que nos ha sido confiado, de nuestras responsabilidades por la obra común, por este bien común, en tanto cristianos: leer el Evangelio y partir al trabajo con esta intención del bien. Es cierto, tal persona me molesta y detesto dirigirle la palabra, pero el Señor me amó primero y me ha ordenado amarlo como él lo ama. Puedo hacer un gesto, puedo decir una palabra. Entonces, ¡vamos! Demos vida a la buena nueva. Sirvamos al bien.

2.7. Bien común y trascendencia

La comprensión del bien común puede fácilmente permanecer horizontal y vaciado de su sustancia. La Biblia nos ayuda a descubrir el sentido más profundo.

El bien común se entiende como una vía del reino, en el Antiguo y el Nuevo Testamento. Pensemos en la institución de Moisés para bien de todos. Su acción se concreta en la Torá, el maná y las codornices en el desierto, por el agua en la roca... Pensemos en San Pablo preocupado por los escándalos que podrían llevar al pecado (1 Co 8) y su desvelo por los más pobres (Ga 2, 10).

Preocuparse por el bien común implica trabajar por el bien y el crecimiento del otro. Finalmente, está en juego la salvación obtenida por el sacrificio de Cristo. Releamos brevemente lo que se comprende por bien en las santas escrituras.

En el origen, Dios es el creador del bien. Cada uno de los siete días está marcado por la constatación del bien: « *Y vio Dios que era bueno.* » (ki tòv)

El bien se asocia luego al respeto de la ley de Moisés. En el Libro del Éxodo, pero más aún en el Levítico (Lv 19) la observación de la Torá es el código de santidad. La mala conducta de unos repercute sobre los demás, lo que reavivará y hará crecer la preocupación por el bien común y la importancia de la fidelidad común. Las murmuraciones en el desierto, la incredulidad, son obstáculos para entrar a la Tierra Prometida, en tanto la ley fue dada para ser enseñada y puesta en práctica.

Poco a poco, los profetas harán comprender que la justicia de Dios se realiza a través de una retribución individual, y no colectiva. « *¿ Por qué andáis repitiendo este proverbio*

en la tierra de Israel : Los padres comieron el agraz, y los dientes de los hijos sufren la dentera? Por mi vida, oráculo del Señor Yahveh, que no repetiréis más este proverbio en Israel. Mirad: todas las vidas son mías, la vida del padre lo mismo que la del hijo, mías son. El que peque es quien morirá. » (Ez 18, 2-4)

Los profetas serán artífices poderosos de la perfección y santidad, defendiendo el derecho de los débiles, la justicia y el bien en el seno de Israel.

Progresivamente, irán relativizando la importancia de los sacrificios rituales⁵⁶ e insistirán más en la justicia y la misericordia. Sobre todo, enseñarán una ley de misericordia que supera a la justicia de los hombres. En el Evangelio, la misericordia del Padre deviene en el principio del bien. Se basta y se impone como fundamento: « Sed misericordiosos,

como vuestro Padre es misericordioso. » (Lc 6, 36)

El enriquecimiento progresivo y el logro del bien común en las Escrituras destaca el carácter trascendente del bien común. Los textos refuerzan gradualmente su orientación hacia la perfección, su dinámica y su carácter global⁵⁷. ¿Qué llamado podría ser más fuerte que el que nos pide ser misericordioso, como Dios? ¿Cuál dinámica podría ser más fuerte que la de la historia de la salvación? ¿Qué generosidad podría ser más global que el llamado dirigido a todos para contribuir a la obra de Dios⁵⁸.

El bien común permite dar sentido y exigencias a toda la vida social. ¿Podríamos también decir, siempre en la perspectiva bíblica fundamental, que es un camino de felicidad y de salvación?

56. « ¿A qué traerme incienso de Seba y canela fina de país remoto? Ni vuestros holocaustos me son gratos, ni vuestros sacrificios me complacen. » (Jr 6, 20).

57. Estas características se encuentran en la definición del Vaticano II: « el conjunto de las condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección ». (*Gaudium et Spes*, n. 26).

58. Todos pueden y deben contribuir a ello, sin que necesariamente exista una jerarquía entre las personas. Moisés no logró hacer entrar al pueblo elegido en la Tierra Prometida, solamente la siguiente generación del pueblo entrará en ella, conducida por Josué. Todo el pueblo es artífice y beneficiario, es decir la "ekklesia" según la denominación de los Hechos de los Apóstoles. (Hechos 9, 31).

LA FE COMO BIEN COMÚN

No nos distanciemos de estos bellos textos bíblicos bajo el pretexto que podrían causarnos vértigo. Compartiendo esta fe que nos viene del Padre, estamos invitados, como esos hombres y esas mujeres de la Antigua y Nueva Alianza, a poner en práctica actitudes y gestos concretos en nuestro propio medio, en nuestro universo cotidiano.

La misma fe es un bien común⁵⁹. Es por cierto un bien personal, íntimo, que toca a la libertad personal. Pero está en movimiento porque es lo que « *nos lleva más allá de nuestro “yo” aislado, hacia la más amplia comunión*⁶⁰ ». Es también transmitida por los otros y en esto, es también un bien común. No es la fe de uno sólo, es la fe

de una comunidad: «... *en el encuentro con los demás, la mirada se extiende a una verdad más grande que nosotros mismos... esa capacidad de participar en la visión del otro, ese saber compartido que es el saber propio del amor*⁶¹. »

Es un camino de crecimiento, un camino de perfección y un signo para nuestros hermanos. « La fe, puesto que es escucha y visión, se transmite también como palabra y luz⁶². »

A continuación veremos cómo el pensamiento social cristiano tiene una riqueza de propuestas, no para establecer un paraíso en la tierra, sino para promover un ambiente de vida que favorezca la expresión máxima de los talentos de cada persona.

59. « *Sí, la fe es un bien para todos, es un bien común; su luz no luce sólo dentro de la Iglesia ni sirve únicamente para construir una ciudad eterna en el más allá; nos ayuda a edificar nuestras sociedades, para que avancen hacia el futuro con esperanza.* » (Papa Francisco - *Lumen Fidei*, n. 51).

60. Papa Francisco - *Lumen Fidei*, n. 4.

61. Papa Francisco - *Lumen Fidei*, n. 14.

62. Papa Francisco - *Lumen Fidei*, n. 37.

3 APLICAR EL BIEN COMÚN EN LA EMPRESA

La evaluación de lo que hace su empresa y de lo que ocurre en ella es una pregunta que todo empresario se plantea. ¿Está bien? ¿No está bien? ¿Qué debe hacerse para mejorar?

Los criterios más inmediatos son de desempeño económico. ¿La empresa genera un margen? ¿Es capaz de invertir? ¿Puede aumentar su productividad? ¿Cuál mercado debe desarrollar? Qué producto o servicio nuevo puede ofrecer?

Pero estos solos criterios, por importantes y vitales que sean, no son suficientes para ir al fondo de la pregunta de lo que está bien o no está bien. Otras preguntas permiten ir más allá, interrogándose por lo que pasa respecto de los clientes, los colaboradores, los accionistas... Es hacia ese punto más lejano, en esta exigente búsqueda del bien, donde el pensamiento social cristiano, a través del principio del bien común, puede guiar al decisor.

Una vez más, el pensamiento social cristiano no entrega las respuestas ya preparadas, sino que plantea preguntas que permiten orientar la acción de cada persona. En efecto, con el bien común en la empresa se plantea la cuestión del bien en un universo que pretende ser solamente económico⁶³ e independiente por tanto de las cuestiones

morales, deseo condenado al fracaso ya que son preguntas que están en el corazón de toda actividad humana.

Con este objetivo, en esta tercera parte proponemos cuatro ejes de reflexión:

- **¿Cómo se distingue el bien común del interés general y del interés social ?**
Cada una de estas tres nociones aborda un nivel diferente de la finalidad de la empresa. Su articulación es un punto de referencia invaluable para decidir.
- ¿Cuáles son los criterios clave para juzgar si la empresa está verdaderamente al servicio del bien común? Observar la influencia de una empresa en los comportamientos de sus colaboradores permite **reflexionar sobre la calidad de sus estructuras**.
- Concretamente, ¿cómo poner la empresa al servicio del bien común? Esta etapa propone **revisar cada una de las grandes funciones de la empresa en función del bien común**.
- ¿En qué puede impactar en nuestra forma de dirigir, este servicio al bien común? **El bien común invita al dirigente a una conversión personal**.

3.1. Bien común, interés general, interés social

Si nos colocamos en el nivel de la empresa, nada obliga a los dirigentes a servir al interés general (al contrario de los empleados públicos) o al bien común. La ley solamente

63. Para la empresa, la cuestión del bien común plantea la del « bien », es decir, de aquello que puede ser « deseado infinitamente » por todos y cada uno. Jean Tirole en su libro, « *La economía del bien común* » lo define como una respuesta a la pregunta « *¿en qué organización de sociedad desearía vivir?* » Su investigación hace un llamado a un juicio moral que va más allá del interés

social y del interés general, siempre desde el punto de vista estricto de economista. Escribe precisamente que el bien común « *requiere, al menos en parte, un juicio de valor* ». Su libro, muy valioso por una parte, no ahonda en lo que es el bien común ni menciona la existencia de un bien que iría más allá de los deseos de cada persona.

les impone servir al interés social, sin por lo demás definir ninguno de estos tres conceptos.

Parece necesario por ello aclarar estas tres nociones que se interconectan, para luego buscar cómo pueden guiar la acción de los altos ejecutivos.

3.1.1. El interés social

Aunque cualquier dirigente puede ser condenado por un juez en nombre del interés social, no existe una definición en derecho de este concepto. Se debe entonces buscar en la jurisprudencia para comprender, por ausencia, de qué se trata. Fuera de casos evidentes de abuso de un bien social, las principales causas de condena son:

- Afectar la sostenibilidad de la empresa
- Afectar los intereses de una categoría de accionistas
- Ausencia de contraparte en caso de transferencia de activos

Dándolos vueltas, estos argumentos dan luces sobre una visión positiva: servir el interés social, está en el orden de:

- Velar por la sostenibilidad de la empresa
- Servir el interés de los asociados de manera equitativa

Lo que conduce, más allá del punto de vista jurídico a:

- Contribuir a un proyecto de empresa;
- Crear valor para todas las partes interesadas de manera justa⁶⁴

Nos situamos, al hablar de interés social, en los siguientes niveles:

- **Material**: existencia de una empresa como persona moral

64. Aquí se habla de justicia como la virtud cardinal que consiste en dar a **cada uno lo suyo**, tanto desde el punto de vista del **lugar de las personas**, como de la **distribución de los bienes**.

- **Financiero**: lo que retirarán los asociados como ingresos
- **Terrenal**: un proyecto de desplegar una visión estratégica para ocupar un territorio comercial y para el enriquecimiento de personas y de colectividades.

Colocarse solamente en el nivel del interés social en el plano jurídico, es ver a la empresa como un grupo de personas que trabajan juntas:

- Con fines de sostenibilidad de la empresa y de sus empleados
- Con fines de enriquecimiento de las partes interesadas: accionistas, luego los empleados, luego otros terceros interesados
- Al servicio de un proyecto esencialmente terrenal: entregar bienes o servicios a clientes
- Respecto de los « recursos humanos », los gastos en dinero y energía se limitan estrictamente a una buena gestión de los equilibrios que permiten evitar una disminución de la productividad o costosos conflictos.

En el *interés social*, no se habla ni de trascendencia ni de humanización. En el registro estricto del *interés social*, los directivos intentan equilibrar y alinear los intereses (de accionistas, empleados, banqueros, proveedores, clientes..) respetando las leyes.

3.1.2. El interés general

El *interés general*, por su parte, busca colocar límites a los intereses privados en bien del interés colectivo. El interés general ha suplantado progresivamente, luego del siglo de las Luces, la noción de bien común, de fuertes connotaciones morales y religiosas, que constituía hasta entonces el fin último de la vida social, impregnada totalmente por

el cristianismo en la Edad Media en Europa. El avènement de un Estado « moderno » completó esta evolución bajo Napoleón I en Francia. La evolución política fue diferente en el Reino Unido, que aún no cuenta con una Constitución.

Desde esos tiempos se enfrentan dos concepciones del *interés general*:

- Una, de inspiración utilitarista, más bien anglosajona, no ve en el *interés general* (o común) más que la suma de los intereses particulares, la que se deduce espontáneamente de la búsqueda de su utilidad por agentes económicos. Este enfoque, en el cual solamente la ley regula los límites del ejercicio de los intereses privados, no sólo deja poco espacio para el arbitraje del poder público, sino que expresa una desconfianza de principio ante el Estado.
- La otra concepción, esencialmente voluntarista, de inspiración más bien francesa, no se satisface con una conjunción provisoria y aleatoria de intereses económicos, incapaz a sus ojos de fundar una sociedad sustentable. El *interés general* que exige superar los intereses particulares, es primordialmente, en esta perspectiva, la expresión de la voluntad general, lo que confiere al Estado en un régimen democrático, la misión de perseguir fines que se imponen al conjunto de individuos, más allá de sus intereses particulares.

Con el *interés general* surge la idea de una moral pública, una moral de la trascendencia de los intereses particulares. El rol del Estado es así, el de organizar a la sociedad, considerando la voluntad y los valores del pueblo, como la finalidad que debe servir.

La experiencia nos obliga a hacer notar los riesgos implícitos en ambos enfoques:

- **En la concepción anglosajona**, la competencia no regulada puede conducir al surgimiento de violencia entre personas o grupos de intereses opuestos, al crecimiento excesivo de las desigualdades, y también a graves atentados contra el medio ambiente, como en los Estados Unidos.
- **En la concepción francesa**, el justo lugar del Estado es un equilibrio muy difícil de regular. Por un lado, la disolución de las tareas del Estado en una creciente complejidad hace poco legible la noción de interés general y abre espacio a la defensa de privilegios entregados a minorías activas y al lobby.
A la inversa, la tentación del político de « hacer el bien al pueblo a pesar del pueblo » puede llevar a extremos dramáticos, como se ha demostrado en el siglo XX.

En ambos casos, el *interés general* se ve amenazado seriamente por la falta de valores comunes o de una voluntad ciudadana suficientemente clara y fuerte⁶⁵.

65. Efectivamente, sin una comprensión común de lo que es justo y lo que está bien, la definición concreta del interés general es delicada. ¿Pueden imponerse la ley de la mayoría o las convicciones de una « aristocracia »? La pregunta por la justicia sigue abierta.

3.1.3. Bien común y empresa

Debido a su naturaleza social que relaciona a hombres y mujeres, naturalmente cada empresa está llamada a contribuir al bien común, es decir, a construir una « buena » sociedad. « Buena » significa que cada persona que compone la sociedad pueda desarrollarse y contribuir a la vida común... en una palabra, tender a su perfección.

Esta participación de cada empresa en la vida social se da en dos niveles ⁶⁶. El primero es el de la sociedad, el segundo, el de la propia empresa.

La contribución de la empresa al bien común

- La contribución más inmediata de la empresa al bien común de la sociedad es entregar productos y servicios a sus clientes ⁶⁷. Este servicio a las personas y comunidades de una sociedad es el núcleo de la razón de ser de una empresa y le da una finalidad. Así, una empresa de transporte permite el desplazamiento de las personas y el encuentro con sus se-

mejantes, una farmacia pone a disposición medicamentos que permitirán sanar a los enfermos, un artista albañil construye los muros de una casa que protegerán a familias de la intemperie... cada una contribuye a la vida de hombres y mujeres, permitiéndoles vivir bien.

Cualquiera sea la empresa, lo que produce tiene una dimensión moral. Lo que importa es que lo que ofrece y las condiciones en que lo hace (calidad, precio, acceso) contribuyan de verdad al bien común de la sociedad y de cada uno de los clientes a los que sirve. Si no es así, y esto es por cierto un juicio moral, la empresa debe revisar a fondo su objeto social y sus proyectos ⁶⁸.

- La empresa también contribuye al bien común, pagando salarios que permitan la vida de las familias, y, más ampliamente, compartiendo sus excedentes económicos con todos los actores involucrados ⁶⁹. Los impuestos pagados al Estado le dan los medios de jugar su rol, los dividendos pagados a los fondos de pensiones permiten que los jubilados tengan medios de subsistencia... son muchos los ejemplos en que la actividad de una empresa permite

66. Ver también el libro de Samuel Rouvillois, *“La sagesse chrétienne: un enjeu pour l’entreprise”* (La sabiduría cristiana, un desafío para la empresa) páginas 123-125 (Capítulo : « La mutualización: Aplicación del bien común »): « *Se pueden citar tres formas de servir al bien común de manera creativa dentro de la realidad económica de la empresa: rediseñar los productos y servicios, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir polos comunitarios en torno a los lugares de producción.* ».

67. Algunos sectores económicos utilizan términos diferentes al de cliente : usuarios, pacientes, huéspedes, consumidores.. si elegir tal o cual término da una indicación profunda de la naturaleza de la relación entre la empresa y las personas a las que sirve, la forma de servir al bien común es semejante.

68. ¡El bien prima sobre la eficacia! La producción de algunas empresas especialmente rentables es evidentemente contraria al bien común, como la industria pornográfica o los sitios de citas como Gleeden... Estos ejemplos obvios demuestran perfectamente que la eficacia económica no lo justifica todo. Sin embargo, la pregunta por el bien y su prioridad por sobre la eficacia merece ser planteada para todos los sectores y en todas las empresas. El debate provocado y las respuestas construidas en conjunto serán fuente de cohesión y de progreso para los equipos.

69. La RSE es una manera de plantear el problema, considerando a todas las partes. Permite salir de un enfoque dialéctico que opone los intereses de las diferentes partes, proponiendo un enfoque integrador que busca acercar y hacer converger los intereses de todos.

a un sector de actividad, a una región, una ciudad o un país vivir y desarrollarse ⁷⁰. El pensamiento social cristiano pone así de manifiesto « *el reconocimiento de la función social de los privados* ⁷¹ », tal como se describe aquí.

- Más allá de los intercambios económicos, la empresa está también llamada a jugar un rol en la vida de la sociedad. Manteniéndose cercana a su razón de ser, puede contribuir a la vida de los diferentes cuerpos intermedios que animan la vida económica de su profesión. Influir en el marco institucional cuando este falla. Participar en la formación de los futuros profesionales... más allá de su razón de ser, puede aportar también apoyando a la comunidad, con una ayuda financiera, como un patrocinio, pero también en especie, como una asesoría o poniendo a disposición recursos, o más simplemente, facilitando la contribución de colaboradores dedicados o voluntarios. El compromiso del empresario en una dimensión colectiva gana si se explicita, y si se valora el de los colaboradores que siguen el ejemplo, lo que es rara vez el caso en los sistemas de evaluación individual o de equipo.
- Más ampliamente, la existencia de una empresa es un factor de desarrollo y estabilidad para una sociedad. Las capacidades que desarrollan los colaboradores

en su seno los preparan para el ejercicio de responsabilidades en otros contextos. Los lazos que teje con otras empresas o con instituciones son factores de paz y de riqueza. La empresa tiene un impacto social que puede ser más importante de lo que imagina.

El bien común de la propia empresa

Cada empresa, como toda comunidad, tiene un bien común propio ⁷² que se desarrolla en un proyecto compartido que asocia a los colaboradores y a todas las partes involucradas. La empresa debe velar también para asegurar lo mejor posible las condiciones de realización de la perfección de sus miembros. En efecto, cada persona debe poder contribuir, « participar » en su construcción, y al mismo tiempo, gozar de esta para desarrollarse y entregar toda la medida de sus talentos.

Para promover el bien común, el empresario podrá poner en práctica medios adaptados al contexto, como :

- reunir a todos los colaboradores en torno de un proyecto que tenga sentido, porque sirve al bien común ;
- implementar la subsidiaridad velando por la adecuación entre responsabilidades confiadas, poderes de decisión y medios o competencias ⁷³ ;

70. Algunas empresas registran en sus estatutos la misión de dar vida a una región, como por ejemplo, los Patés Hénaff. En el sitio de la marca, Jean-Jacques Hénaff, actual presidente y nieto del fundador, escribe : « *Queremos seguir siendo dueños de nuestro destino, manteniendo el objetivo de nuestro fundador : contribuir a la prosperidad de nuestro territorio, a la vanguardia de Bretaña* ».

71. *Compendio*, n. 187 : « *Al intervenir directamente y quitar responsabilidad a la sociedad, el Estado asistencial provoca la pérdida de energías humanas*

y el aumento exagerado de los aparatos públicos, dominados por las lógicas burocráticas más que por la preocupación de servir a los usuarios, con enorme crecimiento de los gastos. La ausencia o el inadecuado reconocimiento de la iniciativa privada, incluso económica, y de su función pública, así como también los monopolios, contribuyen a dañar gravemente el principio de subsidiaridad ».

72. Ver *Catecismo de la Iglesia Católica* n. 1910.

73. Ver Cahier des EDC *La subsidiarité*, p.27 y siguientes.

- recurrir a la creatividad y libertad de cada empleado o socio y cuidar del desarrollo⁷⁴ integral de cada uno;
- ofrecer condiciones de trabajo enriquecedoras y que faciliten las relaciones, ya que la calidad de las relaciones dentro de la empresa⁷⁵ y alrededor de la empresa son con frecuencia la clave de la convergencia de esfuerzos.

Estos dos niveles de bien común son complementarios y están vinculados. La empresa solamente puede servir al bien común de la sociedad si su propio bien común se ha preservado. Pueden existir tensiones entre estos dos niveles, pero el bien común avanzará tanto más cuando uno y el otro crezcan juntos.

Debemos abordar aquí el lugar del dinero. En efecto, está muy anclada la idea de que la finalidad de la empresa es ganar dinero. Con demasiada frecuencia a la pregunta « *Cuál es la finalidad de la empresa?* », se responde « *Ganar dinero* ». Sin ir al fondo del tema y sin ignorar que muchas empresas se piensan y organizan en torno a este fin, observamos que:

- Generar un margen es una necesidad y un deber⁷⁶. En efecto, el dinero es tan necesario para la vida de una empresa, como la sangre para la vida de una persona. Sin equilibrio financiero, se arriesga la

sostenibilidad de la empresa, y sin margen, peligrará su desarrollo.

- Tomar un medio por un fin y confundir una necesidad con la razón de ser sólo pueden llevar a dificultades. Hacer del dinero el fin de una empresa arriesga la noción misma de bien común. ¿Cuál puede ser el bien en una empresa cuya medida es sólo el valor económico? ¿Cómo lograr desarrollar de manera perdurable el compromiso de todos los colaboradores con este objetivo? ¿Cómo no caer en la instrumentalización de las personas⁷⁷?

3.1.4. Jerarquía y coherencia de las tres nociones

- a ► Coexisten tres aspectos de una misma realidad, y los tres son necesarios pero se ejercen en registros, prácticas y modalidades de regulación profundamente distintos:
 - El **interés social** está centrado en la eficacia y adaptación de lo colectivo a los fines de enriquecimiento material. Está regulado por la maximización de las ganancias (y en lo posible, de los salarios) en un período largo. El interés social pertenece al **orden económico**.
 - El **interés general** está centrado en la voluntad y valores compartidos y está

74. Para el cristiano, se trata del desarrollo integral, es decir « el auténtico desarrollo del hombre concierne de manera unitaria a la totalidad de la persona en todas sus dimensiones [...] este desarrollo exige, además, una visión trascendente de la persona, necesita a Dios; sin Él, o se niega el desarrollo, o se le deja únicamente en manos del hombre, que cede a la presunción de la auto salvación y termina por promover un desarrollo deshumanizado. Por lo demás, sólo el encuentro con Dios permite « no ver siempre en el prójimo solamente al otro », sino reconocer en él la imagen divina, llegando así a descubrir verdaderamente al otro y a madurar un

amor que es “ocuparse del otro y preocuparse por el otro” (Caritas in veritate n. 11).

75. La empresa no es el sitio de la lucha de clases. (Ver *Rerum Novarum*). Es una comunidad.

76. El caso de las asociaciones es interesante. Como lo explicaba el dirigente de una constructora de viviendas sociales, los euros que no ahorramos o que no generamos como margen, son otras tantas viviendas que no haremos para las personas que las necesitan.

77. Consultar por la distinción entre motivaciones intrínsecas y motivaciones extrínsecas. Al respecto, véase la teoría de los dos factores de Frederik Herzberg (1923-2000).

regulado por el ejercicio de los comportamientos individuales correctos, o del poder público, en particular la ley o la autoregulación entre personas. El interés general pertenece al **orden político**.

- El **bien común** está centrado en el perfeccionamiento de cada persona y de las « sociedades » a las que pertenece y está regulado por la caridad. Atañe al orden **espiritual**. Pasando por realizaciones concretas, aspira a un objetivo más alto que las otras dos nociones.
- b ► Desde el punto de vista de la **trascendencia**, se va desde el *interés social*, donde está ausente, al *interés general*, donde se encarna en el pueblo y, por delegación, en el Estado, al *bien común* visto por los cristianos, para quienes sólo Dios es plenamente trascendente.
Desde el punto de vista de la **autoridad**, que etimológicamente significa « hacer progresar », se pasa de la « gestión », para el *interés social* a la « política » para el *interés general*, luego a Dios, fuente de todo bien, para el *bien común*.
- c ► Las decisiones de un dirigente impactan en estos tres niveles. Su impacto en cada uno es la base de su legitimidad y, por consiguiente, de su autoridad.

3.2. El desarrollo del bien común dentro de la empresa

Los métodos de gestión de una empresa influyen en el comportamiento de sus colaboradores. Así, la implementación de un sistema de bonos por objetivos puramente cuantitativos empujará a los ejecutivos comerciales a hacer ventas, sin considerar las necesidades reales de sus clientes. Se verán tentados por utilizar discursos que pueden alejarse de la verdad, pero que son eficaces para provocar el acto de compra. Estos métodos de gestión estimulan a los ejecutivos comerciales a no respetar a su prójimo, a hacer trampa con él...

Recientemente, el caso del software alterado de Volkswagen pareciera haberse originado en la presión sobre objetivos irreales, en un sistema tecnocrático de control y en el temor de tener que decir la verdad.

Lo mismo ocurre con un grupo de trabajadores que cobra un bono ligado al avance de su productividad y que, al no haber reglas ni precauciones, puede verse tentado de violar las reglas de respeto mutuo o de alterar en algo la calidad.

Los ejemplos son múltiples. ¿Quién tiene en cuenta todas las reglas, reglamentos o procedimientos que influyen fuertemente en los colaboradores! La cultura de la empresa, de manera mucho menos consciente, pero especialmente profunda, determina también los comportamientos. Puede ser para su bien⁷⁸ pero también puede llevar al mal.

Lo que está en juego aquí es ciertamente el comportamiento moral de cada persona. El ambiente creado por la empresa en torno

78. En el sentido del desarrollo integral (cf. Paulo VI).

a sus colaboradores los incita a actuar bien y/o mal⁷⁹. Estamos en esas « condiciones sociales » que, según *Gaudium et Spes* « *hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección* » (GS, n. 26; cf. GS, n. 74).

La observación de la influencia del ambiente creado por la empresa en los comportamientos, y la forma en que se desarrolla este ambiente, lleva a penetrar en el corazón mismo de la dinámica del bien común: ¿cómo se construye en una empresa? O al contrario ¿cómo puede ser dañado, o incluso destruido el bien común?

Este tema es central en la responsabilidad del dirigente y de la jerarquía entera responsable del bien común⁸⁰.

El pensamiento social cristiano designa como « estructura⁸¹ » a este ambiente. Libertatis et Conscientia define a las « estructuras » como « *el conjunto de instituciones y de realizaciones prácticas que los hombres encuentran ya existentes o que crean [...] y que orientan u organizan la vida económica, social y política* ».

Estas estructuras pueden orientar hacia el bien, son las estructuras de santidad, pero también hacia el mal; son las estructuras del pecado.

El dirigente tiene como misión desarrollar estructuras de santidad y combatir las estructuras de pecado⁸². Para comprender bien lo que es una estructura, es más fácil comenzar por las estructuras de pecado. Para tratar este tema tan fundamental, y aunque esta parte del cuaderno esté consagrada en gran medida a dimensiones prácticas, retomaremos algunos textos fundamentales del pensamiento social cristiano.

3.2.1. Las estructuras de pecado

Juan Pablo II utilizó la noción de estructura de pecado⁸³ en el discurso inaugural de la Conferencia de Puebla (1979) y la desarrolló en sus dos encíclicas *Sollicitudo Rei Socialis* (1987) y *Centesimus Annus* (1991).

- **El hombre es pecador y por cada falta, el pecador abre una doble herida**, la que se inflige a sí mismo y la que inflige a su prójimo. Como lo recuerda Juan Pablo II: « *En virtud de una solidaridad humana* »

79. *Mater et Magistra*, n. 85: « *De donde se sigue que si el funcionamiento y las estructuras económicas de un sistema productivo ponen en peligro la dignidad humana del trabajador, o debilitan su sentido de responsabilidad, o le impiden la libre expresión de su iniciativa propia, hay que afirmar que este orden económico es injusto, aun en el caso de que, por hipótesis, la riqueza producida en él alcance un alto nivel y se distribuya según criterios de justicia y equidad.* »

80. En el Barómetro de Confianza de los EDC de 2016, al menos el 70 % de los participantes respondieron positivamente a cada pregunta relacionada con su movilización al servicio del bien común. Dos series de preguntas versaban sobre « la búsqueda del bien común en el seno de la empresa » o sobre « *la contribución de la empresa al bien común* ».

81. El tema se ha abordado bajo dos ángulos. El primero, tratado en el 3.2, es espiritual, teológico y político. Se trata de los temas de las estructuras de pecado (3.2.1) y de las estructuras de santidad (3.2.2). El segundo, tratado en el (punto) 3.3, es esencialmente práctico y se refiere al funcionamiento de las empresas.

82. En la práctica, ambos movimientos van a la par. Por ejemplo, cuando una empresa reduce las estructuras de pecado, permite que cada uno de sus colaboradores haga más por el bien.

83. En esta conferencia, el término de « estructuras de pecado » se aplicaba a los enormes desequilibrios sociales que afectaban a América Latina (corrupción, tráfico de armas, marginalización económica de parte de la población) Esta reflexión se encuentra en el prólogo de León XII y también en Pío XII y remite a la cuestión de la calidad de las instituciones.

tan misteriosa e imperceptible como real y concreta, el pecado de cada uno repercute en cierta manera en los demás⁸⁴ »

- « *Algunos pecados, sin embargo, constituyen, por su mismo objeto, una agresión directa contra el prójimo y – más exactamente según el lenguaje evangélico – contra el hermano, son una ofensa a Dios, porque ofenden al prójimo. A estos pecados se suele dar el nombre de sociales.. Es igualmente social todo pecado cometido contra la justicia en las relaciones tanto interpersonales como en las de la otra persona con la sociedad, y aún de la comunidad con la persona [...] Es social todo pecado contra el bien común y sus exigencias⁸⁵.* »

- **Las estructuras de pecado resultan de una acumulación de pecados personales, sean o no sociales. Esta acumulación crea a la larga, hechos sociales que, por su influencia, crearán una disposición real a los pecados personales.**

« Es así como (las estructuras de pecado) se fortalecen, se difunden, se convierten en fuente de otros pecados y condicionan la conducta de los hombres⁸⁶. » El Compendio precisa que *« se trata de condicionamientos y obstáculos que duran mucho más que las acciones realizadas en el breve arco de la vida de un individuo⁸⁷. »*

¿Cómo transmitir valores, cuando no son vivos...? ¿Cómo desarrollar la confianza, la capacidad de ser libres, la fidelidad, el don desinteresado.. cuando lo que se propugna y se vive es el placer, el consumo..?

- **Estas estructuras de pecado son lugares de destrucción del bien común.** Están en el centro de desarrollo de las personas. Su identificación pone a la luz *« la naturaleza real del mal al que nos enfrentamos en la cuestión del desarrollo de los pueblos; es un mal moral⁸⁸. »*

En un mundo sometido a estructuras de pecado, *« la suma de factores negativos, que actúan contrariamente a una verdadera conciencia del bien común universal y del deber de favorecerlo, parece crear, en las personas e instituciones, un obstáculo difícil de superar⁸⁹. »*

El trabajo sobre las estructuras es central en la responsabilidad del dirigente, cualquiera sea el tamaño de la empresa o del equipo que tiene a su cargo. Porque, como lo recordaba Pío XII: *« De la forma dada a la sociedad, conforme o no a las Leyes Divinas, depende y se deriva el Bien o el mal de las almas⁹⁰. »*

- Uno de los impactos más notables de las estructuras de pecado es el debilitamiento de nuestra conciencia *« Existe una tremenda fuerza de atracción del mal que lleva a considerar como « normales » e “inevitables” muchas actitudes. El mal aumenta y presiona, con efectos devastadores, las conciencias, que quedan desorientadas y ni siquiera son capaces de discernir⁹¹. »*

El hombre vive *«.. bajo la amenaza de un eclipse de la conciencia, de una deformación de la conciencia, de un entorpecimiento o de una “anestesia” de*

84. Juan Pablo II: *Reconciliatio et Paenitentia*, n. 16 (1985).

85. *Compendio*, n. 118.

86. *Compendio* n. 119.

87. *Compendio* n. 119.

88. Juan Pablo II: *Sollicitudo Rei Socialis*, n. 37

89. Juan Pablo II: *Sollicitudo Rei Socialis*, § 36.

90. Pío XII: Discurso del 1° de Junio de 1941 en el 50° aniversario de *Rerum Novarum*.

91. Juan Pablo II: Audiencia del 25/08/1999.

la conciencia [...] Algunos, por ejemplo, tienden a sustituir actitudes exageradas del pasado con otras exageraciones ; pasan de ver pecado en todo, a no verlo en ninguna parte ; de acentuar demasiado el temor de las penas eternas, a predicar un amor de Dios que excluiría toda pena merecida por el pecado ; de la severidad en el esfuerzo por corregir las conciencias erróneas, a un supuesto respeto de la conciencia que suprime el deber de decir la verdad⁹² ».

- **Sin embargo, el pecado sigue siendo siempre personal⁹³.** « En el fondo de toda situación de pecado se encuentra siempre la persona que peca⁹⁴. » No es la sociedad la que nos hace pecadores... es nuestra propia debilidad y nuestros egoísmos. La noción de estructura de pecado no es una falta colectiva de la cual no sería realmente responsable la persona. Es una acumulación de faltas personales⁹⁵.
- Pese a ello, no siempre las organizaciones que incitan a hacer el mal son el resultado o la acumulación del pecado personal⁹⁶. **Muchos funcionamientos problemáticos son fruto de malas evaluaciones, de errores de juicio, de imitación, sin ningún matiz crítico, de lo que se hace...** o simplemente de la falta de conocimiento y la falta de cuestionamiento de las propias representaciones.

Algunas empresas implementan sistemas de remuneración, herramientas informáticas, métodos de ventas o de reporting que generan comportamientos problemáticos en sus colaboradores. No obstante, sus dirigentes estaban convencidos que lo que habían decidido era bueno para la empresa y para sus colaboradores.

3.2.2. Las estructuras de santidad

« A la ley del descenso » por la que « un alma que se abaja por el pecado abaja consigo a la Iglesia y, en cierto modo, al mundo entero », corresponde una « ley de la elevación » por la que « un alma que se eleva, eleva al mundo ». Esta solidaridad humana en la caída como en la elevación se desarrolla « en el misterio profundo y magnífico de la comunión de los santos.⁹⁷ ».

Así como existen estructuras de pecado, existen también estructuras de santidad. De hecho, la acumulación de buenas acciones contribuye a crear un clima propicio al bien, es decir, a crear una paz profunda, el respeto por todos, el bienestar y el desarrollo.

Asimismo, una reflexión iluminada podrá llevar a implementar las reglas que favorecerán un funcionamiento virtuoso y el desarrollo del mundo. Es en esto que se ha podido decir : « La vocación última, final del cristiano, es presentar el mundo a Dios y presentar a Dios al mun-

92. Juan Pablo II: *Reconciliatio et Paenitentia*, n. 18.

93. « Pecando el hombre se engaña a sí mismo y se separa de la verdad. Niega a Dios y se niega a sí mismo cuando busca la total autonomía y autarquía..... » n. 38).

94. *Compendio*, n. 117.

95. « Pero es una verdad de fe, confirmada también por nuestra experiencia y razón, que la persona humana es libre. No se puede ignorar esta verdad con el fin de descargar en realidades externas -las estructuras, los sistemas, los demás- el pecado de los individuos. Después de todo, esto supondría eliminar la dignidad

y la libertad de la persona, que se revelan -aunque sea de modo tan negativo y desastroso- también en esta responsabilidad por el pecado cometido. Y así, en cada hombre no existe nada tan personal e intransferible como el mérito de la virtud o la responsabilidad de la culpa ». (*Reconciliatio et Paenitentia*, § 16).

96. Sigue siendo válido que no buscar resueltamente lo que es bueno o lo que no es bueno, y para ello alimentar incansablemente su inteligencia es una falta... ¿Acaso un dirigente no tiene la obligación de formarse para decidir mejor ?

97. Juan Pablo II - *Reconciliatio et Paenitentia*, n. 16.

do; allí, específicamente en su identidad cristiana, en la cual nadie puede reemplazarlo. »

La totalidad de las dimensiones de la empresa puede ser revisada bajo esta perspectiva que será el tema del siguiente capítulo. Previo a ello, puede ser interesante retomar los cuatro principios desarrollados por el Papa Francisco en *Evangelii Gaudium* y reiterados en *Laudato Si*.

Estos cuatro principios orientan el desarrollo armonioso de la unidad de una comunidad, en un proyecto común. Para Francisco, su aplicación « puede ser un genuino camino hacia la paz dentro de cada nación y en el mundo entero ». Se aplican perfectamente a la empresa.

■ “El tiempo es superior al espacio”^{98,99}

Se trata de privilegiar el largo plazo por sobre el corto plazo.

Para esto, se debe dar prioridad a los procesos frente a los « resultados inmediatos » o « espacios de poder ». Para que estos procesos, tan frecuentes en la empresa, desarrollen una dinámica correcta, es necesario ver en qué facilitan:

- El discernimiento, dejando tiempo a cada uno para tomar cierta distancia;
- La calidad de las relaciones entre las personas
- El desarrollo integral¹⁰⁰ de las personas.

■ La unidad prevalece por sobre el conflicto

« El conflicto no puede ser ignorado o disimulado. Ha de ser asumido. Pero si

quedamos atrapados en él, perdemos perspectivas, los horizontes se limitan y la realidad misma queda fragmentada. Cuando nos detenemos en la coyuntura conflictiva, perdemos el sentido de la unidad profunda de la realidad.¹⁰¹ »

Buscar la unidad « que permite crear una vida nueva » exige:

- Aceptar los conflictos, convencidos que la unidad es superior a ellos;
- Mirar a cada persona en su dignidad más profunda;
- Buscar la unidad, conservando las posibilidades reveladas por la oposición.

■ La realidad es más importante que la idea

« La realidad simplemente es, la idea se elabora. Entre las dos se debe instaurar un diálogo constante, evitando que la idea termine separándose de la realidad.¹⁰² » lo que supone:

- Retornar a la realidad y al valor de los hechos: ¿qué fue lo que realmente pasó? ¿Cuáles son los hechos?
- Desarrollar un verdadero diálogo porque observar la realidad juntos, reúne, en tanto emitir opiniones, divide;
- Ser lúcido sobre las « diversas maneras de ocultar la realidad ». La lista elaborado por el Papa nos recuerda algunas: « los purismos angélicos, los totalitarismos de lo relativo [...], los proyectos más formales que reales, los fundamentalismos ahistóricos, los eticismos sin bondad¹⁰³ ». Podríamos agregar, la distancia con el terreno, dirigir sólo con cifras.

98. Papa Francisco - *Evangelii Gaudium*, n. 222-225.

99. «... siempre somos más fecundos cuando nos preocupamos por generar procesos más que por dominar espacios de poder. La grandeza política se muestra cuando, en momentos difíciles, se obra por grandes principios y pensando en el bien común a largo plazo. » (*Laudato Si'*, § 178)

100. Ver 1.1.2 « Bien común de las personas » en este cuaderno.

101. Papa Francisco - *Evangelii Gaudium*, n. 226.

102. Papa Francisco - *Evangelii Gaudium*, n. 231.

103. Papa Francisco - *Evangelii Gaudium*, n. 231.

■ El todo es superior a las partes

« El todo es más que la parte, y también es más que la mera suma de ellas. Entonces, no hay que obsesionarse demasiado por cuestiones limitadas y particulares. Siempre hay que ampliar la mirada para para reconocer un bien mayor que nos beneficiará a todos. Pero hay que hacerlo sin evadirse, sin desarraigarnos.¹⁰⁴ ».

Para ello debemos cuidar que:

- El bien común del todo entregue sentido a la acción de cada parte ; así, cada uno tendrá una perspectiva más amplia ;
- Se dé prioridad a las relaciones entre las personas, respecto de los aspectos

materiales de los trabajos repartidos entre ellas ;

- Se pueda ejercer la solidaridad entre las personas, en el sentido del pensamiento social cristiano¹⁰⁵. La solidaridad puede exigir « olvidarse de sí mismo » por una causa común compartida ;
- en caso de conflicto, recordar el objetivo común y, en lo posible, que los colaboradores involucrados en las soluciones « mejores o las menos malas » elegidas las respeten, porque pueden implicar esfuerzos de algunos, o de todos, frente a los intereses estrictamente particulares.

HACER DE LA EMPRESA UN LUGAR DE RENOVACIÓN

Thierry Burin des Roziers, dirigente de Binaud Thermique Electricité

« **L**a coherencia en el seno de la empresa es una señal clara ante el exterior. Todo contacto es recibido de la misma manera, le damos una importancia esencial a escuchar al cliente. Se identifica y se comprende su necesidad, y nos corresponde a nosotros adaptarnos para que se lo atienda según sus exigencias específicas. Se trata de respetar al cliente y, finalmente, de la viabilidad de la empresa. Nuestra razón de existir consiste en dar valor agregado y ser ejemplares en nuestro enfoque. Estamos todos disponibles fácilmente y, gracias a eso, hemos logrado cierta fidelidad de nuestros clientes.

Nuestro nivel de precios es un poco más alto, para considerar este valor agregado.

Dirigir una empresa familiar es algo para toda la vida, con un nivel constante de exigencia. Me involucro en un proyecto de muy largo plazo, en una misión que no tiene fin. Y para ello debo estar atento a no quemar toda mi energía de un sólo golpe. Esta reflexión me ha ido surgiendo de a poco, gracias a los EDC: « tengo que durar », que mi ritmo de trabajo me permita actuar en el largo plazo.

Lo que vale para mí, vale también para mis colaboradores: las tensiones que existen, como en cualquier otra estructura, deben quedar >>>

104. Papa Francisco - *Evangelii Gaudium*, n. 235.

105. *Compendio*, n. 194: « El compromiso en esta dirección se traduce en la aportación positiva que nunca debe faltar a la causa común, en la búsqueda de los puntos de posible entendimiento, incluso allí

donde prevalece una lógica de separación y de fragmentación, en la disposición para gastarse por el bien del otro, superando cualquier forma de individualismo y particularismo. »

en el nivel correcto. Desarrollamos capacidades para que en nuestro funcionamiento, yo con mis colaboradores, mis colaboradores entre ellos, dosifiquemos correctamente la presión ante las dificultades. Estamos construyendo una obra colectiva: hacer de la empresa un lugar de estabilidad, un lugar de renovación, en el que cada persona encuentre el equilibrio y pueda recuperar sus fuerzas; porque las tensiones existen también en el exterior, porque nuestras vidas no son impermeables. Trato de permitir una flexibilidad organizacional que permita a todos sentirse a gusto, según su situación personal. Si un empleado quiere volver a la misma hora todos los días, otro prefiere pasar la noche en hotel, debido a la distancia. Cada uno tiene su vehículo, cada uno crea su espacio de trabajo, yo no controlo. A la larga sabré si un empleado está haciendo trampa y no quiero modelar la empresa a imagen de los que trabajan mal. Esta flexibilidad hace surgir la responsabilidad individual y una motivación superior.

Además, el largo plazo se manifiesta en las relaciones que estampamos. No existe el paternalismo en mi gerencia, emplearía más bien la noción de « familia de trabajo ». Esto pasa por la buena voluntad, el diálogo, una autonomía desarrollada al extremo. Incluso, ni siquiera paso con frecuencia por las obras, pero estoy disponible en caso de urgencia. Deseo que cada persona se sienta valorizada en la empresa y tome conciencia de la utilidad de su trabajo, porque el cliente le ha expresado su agradecimiento directamente.

¿Qué el orgullo sea una herramienta de gestión con miras al bien común? Por cierto: orgullo por

el resultado, por el cumplimiento de una obra fuera del estándar, por la notoriedad adquirida a nivel regional...; no ofrecer precios demasiado bajos también contribuye al orgullo, o hablar del trabajo a sus hijos.

La confianza que reina entre mis colaboradores y yo es otra fuente de placer, es un círculo virtuoso que les da alas e impulsa al desarrollo. Me permite trabajar dos medias jornadas por semana desde mi casa, un corte necesario para mi equilibrio personal.

En el verano, soy yo el que me estiro como elástico cuando mis colaboradores salen de vacaciones. He encontrado mi verdadero lugar para asegurar el largo plazo.

Mi fe – aunque no la exteriorizo en la empresa – y la reflexión en grupo de EDC me permiten ser más radical en lo que hago y en mis posturas. Yo doy la visión, nos salimos de proyectos donde no hay una rentabilidad mínima y donde el trabajo no tiene valor. En los períodos de baja actividad, me ha sucedido que debo implantar el trabajo parcial. Asumo que debo decir a los colaboradores que no hay mucho volumen de trabajo, lo que por lo demás, se nota enseguida, sin necesidad de reunión... no acepto regalar el trabajo.

Al comienzo, esta lógica nos obligó a dar un paso en el vacío. La facturación bajó 40 % en un año, pero de todos modos estábamos en el punto de equilibrio financiero y tuvimos la posibilidad de reaccionar con más tiempo para preparar las compras. La crisis está aquí, hay menos trabajo y no sirve de nada hacer volumen: es más conveniente determinar el volumen natural que puede cubrir la empresa en su territorio. »

3.3. La empresa en relación al bien común

Quien quiera comprender una empresa, debe observarla bajo distintos ángulos. El de su visión, el de su estrategia, de su cultura, de sus procesos, de sus equipos... Cada una de estas dimensiones contribuye, de una manera u otra, a la construcción del bien común, se trate del bien común de la misma empresa o de su prolongación directa, el bien común al que contribuye la empresa.

Cada dirigente es más o menos sensible a tal o cual ángulo. Puede centrarse ante todo en la visión o la estrategia, o la organización, o la calidad de sus gerentes... Sin embargo, la empresa que tiene la disposición de contribuir más al bien común, se beneficiará revisando cada una de estas dimensiones. El desafío está en la coherencia de todas las dimensiones en torno a, y en pro del bien común.

3.3.1. Visión y estrategia

La visión puede definirse como « *el estado futuro deseado* » de la empresa. Se nutre de la misión de la empresa que es « *el papel específico que quiere tener la empresa* ». La estrategia es « *la organización y la conducción de las operaciones* » para poner en práctica la visión.

Preguntas:

- ¿Qué visión tengo para mi empresa?
- ¿En qué sirve esta misión al bien de mis clientes?
 - ¿Cuál es la verdadera utilidad de lo que vendo?
 - ¿En qué puede hacerlos crecer en humanidad la utilización de mis productos y servicios?
 - ¿En qué refuerzan estos productos o servicios el vínculo social? ¿En qué hacen avanzar la sociedad?

- ¿En qué sirve esta visión al bien de mis empleados?
 - ¿Cuál es el sentido de su acción?
 - ¿Existen obstáculos para el desarrollo del sentido en su trabajo?
 - ¿Por qué podrían estar orgullosos de lo que hacemos?
 - ¿En qué sirve esta visión al bien de las otras partes interesadas de la empresa?
- Si lo que hacemos es perjudicial para una de las partes interesadas, ¿cómo podemos remediarlo?
- ¿Los objetivos y los medios son suficientemente coherentes para que cada persona pueda progresar al mismo tiempo que la empresa, en todos los niveles?
- ¿Los planes de acción son claros?

Reflexionar sobre la visión de su empresa es una oportunidad para sus dirigentes y sus colaboradores, de preguntarse juntos cuál es el bien que tienen en común. Si el desafío está en crear valor, la pregunta se refiere a la naturaleza de este valor, tanto interno como externo.

Es también la oportunidad de salir de la totalidad económica para tomar en cuenta las dimensiones moral y política de la empresa. Ir más allá de lo económico abre el camino a una finalidad común para todos.

Marcel Demonque, Presidente Ejecutivo de Lafarge en ese entonces escribió en 1960: « *Si el objetivo inmediato de la empresa es producir y vender en las mejores condiciones económicas y así prosperar, la razón de ser de su prosperidad es el hombre, y no solamente el hombre de adentro de la empresa, sino el hombre de afuera, el consumidor de los productos de la empresa*¹⁰⁶... »

106. Citado regularmente por Bertrand Collomb, especialmente durante las Semanas Sociales de Francia de 2007.

La pregunta por el sentido del que se habla tanto hoy en las empresas llega a su culminación en el bien común. Este sentido puede ser abordado mediante preguntas clave, de dos categorías: la de « para qué » y de « por qué ».

- Las de para qué: ¿Para qué servimos? ¿Para qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Para qué sirve esto?
- Las del por qué: ¿Por qué servimos? ¿Qué transformamos?

La empresa misma está llamada a responder a esta pregunta. Pero solamente lo hará eficazmente si cada colaborador responde por sí mismo sobre la utilidad de lo que hace. Entonces las preguntas pasan a ser: « *Para qué sirve mi trabajo?* », y más profundo aún: « *Para qué sirvo yo?* ». La utilidad del trabajo de una persona va más allá de lo que produce, está también en las relaciones experimentadas con otros, en su aporte a una aventura... La empresa no puede imponer a sus colaboradores el sentido de su trabajo. Solamente puede ayudarles a construirlo personalmente.

Simplemente porque puede responder a esta pregunta, el hombre puede sentirse libre en su trabajo y sentirse creador. Estamos en el corazón de lo que puede motivarle.¹⁰⁷

Hay empresas que tienen la « suerte » de tener una actividad que en sí tiene mucho sentido, por ejemplo, un laboratorio que fabrica bolsitas con fórmulas alimenticias recetadas para bebés. Cada vez que un colaborador trabaja en una bolsita, sabe que lo que fabrica contribuirá directamente a la supervivencia de un niño, cuyo nombre y apellido conoce porque está en la etiqueta. Para otras empresas es menos evidente la utilidad y requiere trabajar en la visión.

Cuando cada persona constate que existe un bien común y que contribuye a este con un bien que le es propio, entonces, y sólo entonces, es posible « crear comunidad ».

Teniendo un sentido común se podrá desarrollar el bien común de la comunidad, si existe una cultura, un comportamiento jerárquico y métodos comunes e interiorizados.

107. Encontrar el sentido en su trabajo es el primer factor de motivación de un colaborador. De modo que cuando una empresa desea trabajar en la motivación de sus colaboradores, debe comenzar por el sentido. Actualmente, se usa mucho el término de compromiso para referirse al mismo tema. Este concepto lleva en sí una simplificación que puede producir problemas. En algunas presentaciones, el

compromiso tiene que ver con el alineamiento de los colaboradores con la estrategia de la empresa, y soslaya el implicarse en la tarea misma. Aparte, esta simplificación, al vaciar una dimensión mayor del hombre en el trabajo, plantea un problema ético, ignorando una de las palancas más importantes de la motivación, priva a la empresa de palancas de eficacia.

DAR SENTIDO A LAS INVERSIONES

Philippe Signes, directivo de Green Value en Vannes

« **G**reen Value presenta proyectos de tecnología verde estructurados como proyectos financieros, con una perspectiva de rentabilidad y un entorno fiscal, para que los inversionistas acepten asumir un riesgo financiero. El objetivo es dar sentido a sus inversiones.

Seis años atrás Green Value creó Algae, una filial involucrada directamente en un proyecto; el cultivo de micro-algas cuya composición es relevante en el campo de la nutrición. Para calentar los estanques de micro-algas (por ejemplo, la espirulina) la empresa utiliza el proceso de metanización de purines. El CO₂ y el calor emitidos por los generadores que producen electricidad se recupera para la producción de estas algas tropicales, que necesitan carbono. Una economía circular que no les costó nada entender a los 70 inversionistas, para aportar los 2,5 millones de euros de financiamiento necesarios para poner en marcha esta actividad.

Green Value cuenta con 12 personas actualmente. Operando al comienzo en modo "start-up", hoy la empresa se encuentra ante un desarrollo potencialmente industrial. Mientras la empresa al principio debía buscar proyectos, hoy es reconocida y está en condiciones de elegir entre las propuestas que recibe, participa en redes de expertos y en comités de selección de proyectos.

Por su objeto social la empresa está orientada al bien común. La inversión en transformar desechos en productos reutilizables la ancla definitivamente en la economía circular.

Mi valor agregado consiste básicamente en transmitir las ganas de dar sentido a la inversión, a través de un proyecto concreto que participa en el desarrollo sostenible, y en el de una economía local. Por el contraste con las finanzas, desprovistas de sentido, con la crisis de 2007-2008 y con la huida de los inversionistas de los activos clásicos, me pareció el momento de encontrar alternativas diferentes de colocación.

En mi actividad, valoro también la importancia de las relaciones humanas y puedo ver una dimensión distinta, portadora de sentido y de perspectivas comunes. En especial, es necesario que se encuentren el inversionista y el equipo que ha montado el proyecto elegido, favoreciendo el logro de una aventura colectiva. Me veo como un intermediario de un proyecto y de seres humanos.

Nuestra pequeña empresa aporta su testimonio de que es posible desarrollar proyectos prometedores, con una perspectiva ecológica, donde el contacto, la relación humana, la escucha del otro están en el corazón de la iniciativa. »

3.3.2. Cultura y valores

La cultura puede definirse como « la suma de las evidencias compartidas » es decir, el conjunto de valores¹⁰⁸, reglas implícitas, rituales colectivos¹⁰⁹, símbolos que todos respetan sin jamás pensar en cuestionarlos. La cultura de una empresa se construye por su historia, sus éxitos y sus fracasos. Está influida por la cultura social y profesional de su entorno.

Preguntas:

- ¿Cuáles son nuestras « evidencias compartidas »?
- ¿Cuáles son nuestros rituales? ¿Qué sentido tienen?
- ¿Cuáles son los valores compartidos en la empresa? ¿Cómo se encarnan realmente?
- ¿En qué sirven al bien común estas evidencias, rituales y valores?
- ¿Cómo deberíamos intentar hacer evolucionar nuestra cultura para servir mejor al bien común?

La cultura es uno de los elementos más determinantes del éxito de las empresas. Modela su capacidad de adaptación y creación, está en la base de las formas de cooperación y movilización, lleva en sí la apertura al exterior y la visión del desempeño.

En algunos casos, como una alteración en el mercado, o la absorción de otra empresa... su transformación será una necesidad.

Trabajar en la cultura es por lo mismo, estratégico. En algunos casos, el objetivo es mantenerla o reforzarla, en otros el desafío es hacerla evolucionar o incluso, transformarla. Todo dirigente debiera dedicarle una parte importante de sus esfuerzos. Pero es también particularmente compleja. En primer lugar, conocer la cultura de su propia empresa es difícil. Formalizar lo implícito, lo que no se discute, exige ser muy capaz de tomar distancia.

Transformar una cultura es un ejercicio delicado. Efectivamente, es ineficaz y contra

108. Se trata por cierto de los valores reales de la empresa, no de los valores deseados que se presentan en las declaraciones o estatutos al que son tan aficionadas las empresas, harto imprudentemente a veces. Los valores reales son los que pueden constatarse en:

- Las tomas de decisiones que muestran los verdaderos criterios: lo que « realmente debe hacerse » y lo que « no debe hacerse de ninguna manera ». Las promociones y sanciones son particularmente iluminadoras.
- Los intercambios entre colaboradores. Demuestran lo que « se puede decir » y lo que « no puede decirse ». La brecha entre valores deseados y valores reales puede ser importante.
- Lo que diferencia a las empresas no es tanto su « lista » de valores, sino la importancia que dan a uno u otro. ¿Cuál empresa estaría contra la satisfacción del cliente, el rigor, la creatividad, el espíritu de equipo, la solidaridad, la calidad, el respeto, para mencionar sólo los más comunes? Por supuesto que ninguna, porque todos estos son valores universales. Sin duda a eso se debe que las declaraciones de valores de las empresas sean tan parecidas.

- Lo que cuenta es la jerarquía entre valores (Cf Shalom H. Schwartz). Puede observarse en situaciones donde hay conflicto entre dos valores. Un industrial ilustra así lo que significaba el valor de la prioridad del cliente, para él: « En la mayoría de las situaciones uno sabe lo que debe hacerse. Pero en algunos casos no es tan evidente la decisión entre varias posibilidades. Usted no sabe cuál interés privilegiar: ¿el cliente? ¿el margen?... en estas situaciones, poco frecuentes por suerte, pregúntese qué es lo mejor para el cliente, y sin vacilar ¡hágalo! »

109. Los rituales colectivos son un conjunto de hábitos y reglas, formalizados o no, que marcan el ritmo y hacen posible la vida de una colectividad. Son, en especial, las reuniones, semanal, mensual, colectiva.. la acogida a los nuevos, la partida de los antiguos. Muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa, su observación completa el análisis de las tomas de decisiones, para comprender una cultura.

productivo establecer « las nuevas evidencias » por decreto ¹¹⁰. Es ilusorio intentar imponer a una persona una forma de ver. La ejemplaridad es un medio para cambiar las evidencias, pero no basta. La evolución de una cultura pasa por la relectura (o « *debriefing* ») colectiva de las experiencias vividas. Constatando lo que funcionó o lo que no funcionó, poniendo en palabras los hechos vividos, los colaboradores pueden hacer evolucionar juntos « sus evidencias compartidas ».

La responsabilidad del dirigente se centra en la elección de las experiencias que se releerán y en las preguntas que hace a sus equipos durante las lecturas. ¿Se enfocará en lo que está bien y es bueno, o en lo que es eficaz?, ¿En lo que funciona o, por el contrario, en lo que no funciona? ¿En los equipos o en los procesos? ¿En el cliente o en el resultado? ¿En las competencias individuales y/o en los resultados colectivos?

3.3.3. Estructura y jerarquía

La estructura de una empresa es la forma en que se distribuyen y coordinan todas las funciones. El organigrama da una imagen. Las relaciones jerárquicas son uno de los elementos más importantes para el funcionamiento de una estructura.

Preguntas:

- ¿Cuál es el número de niveles jerárquicos de nuestra organización? ¿En qué favorece este número al ejercicio de la subsidiaridad? ¿Los centros de decisiones, están cerca de terreno?

110. Es posible « incitar con fuerza » e incluso « imponer » experiencias que refuerzan las evoluciones culturales. Entre ellas, la implementación de rituales o la observación de algunas realidades, especialmente externas a la empresa. Estas experiencias solamente tendrán un impacto real sobre la cultura si son revisitadas (o releídas).

- ¿Cómo se toma en cuenta el bien común en el nombramiento de los gerentes ?
- ¿Cómo ejercen los gerentes su autoridad o cómo sirven a sus colaboradores, a la empresa? ¿Qué grados de libertad tienen?
- ¿Cómo se evalúa, corrige, mejora, este ejercicio de la autoridad, sobre todo con la formación de gerentes en el horizonte del bien común?

El rol de la jerarquía puede pensarse no tanto como un controlador de la actividad, sino como motivador de las diferentes comunidades que componen la empresa. Mientras más vivas estén, menos tendrá necesidad la empresa de niveles jerárquicos, de reglas, de procedimientos... La búsqueda de la eficacia, en el sentido del bien común, pasa por una reflexión permanente sobre el equilibrio entre un funcionamiento estructurado (organigrama, procedimientos, controles) y el dinamismo humano (espíritu de equipo, ambiente, creatividad). La solución más adecuada dependerá de la actividad y de la cultura de la empresa, de la capacidad y motivación de sus equipos.

3.3.4. Procesos y sistemas

Los procesos son series continuas de tareas ligadas unas con otras y que llevan a un resultado. Algunos se centran en el lado operacional y contribuyen directamente a la venta o producción de los productos y servicios de la empresa. Otros gestionan el funcionamiento interno de la empresa. Son los sistemas: de gestión de recursos humanos, de contabilidad y finanzas, comunicación, decisiones y suelen ser informatizados.

Preguntas:

- ¿Cuáles son los grandes procesos de nuestra empresa? ¿En qué ayudan a progresar a los empleados? ¿Cómo facilitan el de-

sarrollo de las relaciones e intercambios entre los colaboradores ?

- ¿Cuáles son nuestros principales sistemas, en particular los informáticos? ¿En qué ayudan a progresar a nuestros empleados y a reforzar los lazos entre ellos? ¿Es adecuado el tiempo que requieren? ¿Cómo se aborda la cuestión del tiempo en la empresa? Los sistemas y procedimientos ¿facilitan el corto, mediano o largo plazo?
- ¿Cómo se toma en cuenta el bien común en las decisiones? ¿Cómo se resuelven los conflictos entre personas y servicios? ¿En qué sirve nuestra organización al bien común en el plano financiero, tributario, en la participación en los beneficios, la política de distribución de los dividendos, las inversiones?
- ¿Cómo se toma en cuenta el bien común en la contratación? ¿En la evaluación de los colaboradores? ¿En los sistemas de remuneración? ¿en los planes de formación? ¿En la gestión de jubilaciones y despidos?
- ¿En qué medida la remuneración de los altos directivos está en línea con el ejercicio del bien común?

Dado que los procesos se orientan al exterior, su análisis permite comprender cómo desea la empresa ser útil y contribuir al bien común de la sociedad.

Los sistemas definen el funcionamiento interno. Tienen un impacto particularmente importante sobre los comportamientos. Son ellos los que más contribuyen a fabricar estructuras de santidad o de pecado en la empresa. Un dirigente que quiera hacer evolucionar la cultura de su empresa debe interesarse especialmente en sus sistemas.¹¹¹

111. Con la condición de hacer una revisión periódica de lo que está provocando la evolución de los sistemas en sus equipos.

Se debe dar una atención particular al lugar que se da a las cifras en la dirección de la empresa. ¿Son medios para comprender la realidad, o se viven como la realidad? Retomando una imagen clásica, ¿les importa más el mapa o el territorio?

3.3.5. Los colaboradores

Complementando las diferentes dimensiones mencionadas, sería pertinente reflexionar sobre cada colaborador, bajo el ángulo del bien común. Son las preguntas que cada gerente puede hacerse, a propósito de los miembros de su equipo.

Preguntas:

- ¿Qué percepción tiene este colaborador sobre el bien común?
- ¿Cómo ve el colaborador su contribución al bien común en la empresa? ¿Fuera de la empresa?
- ¿Cómo hacer que contribuya más al bien común? ¿Cómo ayudarlo a estar orgulloso de ella?
- ¿Cómo contribuye su trabajo al bien común de su familia?

3.3.6. Las otras partes interesadas

Más allá de los colaboradores y clientes, la empresa contribuye al bien común de numerosos actores. Perseguir el bien común puede llevar a una reflexión sobre las relaciones que tiene la empresa con cada uno.

■ Relaciones con los accionistas y financistas de la empresa

- ¿Cómo compartir con los accionistas/banqueros la visión de la empresa al servicio del bien común?
- ¿Está dispuesta la empresa a oponerse a algunas de sus exigencias en nombre del bien común? ¿Cuáles? ¿Cómo?

■ Relaciones con los proveedores

- ¿Cómo se toma en cuenta el bien común en la elección de los proveedores ?
- ¿Qué atención se presta a la salud de los proveedores ? ¿Qué mecanismos, qué controles existen para asegurarse que la relación comercial los refuerza, y no los debilita ?
- En el caso de interrumpirse la relación de negocios, ¿se toma en cuenta el impacto para el proveedor ?

■ Relaciones con el entorno local/el tejido económico y social

- ¿Es la empresa un empleador local importante ? ¿Qué aspecto tomo en cuenta en mi elección de la política empresarial ?
- ¿Tengo una política de empleo de jóvenes ? ¿Y de formación ?
- ¿Participa la empresa en la vida local ?
- ¿Estimula la empresa a sus empleados que participan en iniciativas locales, por ejemplo, adecuando sus horarios de trabajo ?

■ Relaciones con el medio ambiente

- La preocupación por el impacto de mi empresa en el medio ambiente ¿es parte de la visión que tiene la empresa ? ¿Qué recursos dedica la empresa al medio ambiente ?
- ¿Forma parte de los valores compartidos por los colaboradores ?

■ Relaciones con los competidores/ la profesión

- ¿Los colaboradores difunde una información leal sobre los competidores de la empresa ?

Cuidado con la descalificación... ¿Actúan lealmente buscando nuevos mercados ?

- ¿Participa la empresa en la vida de su rama o sector industrial (asociación profesional, agrupación gremial, etc.) ?
- ¿Estas asociaciones profesionales buscan objetivos que aporten al bien común ?

■ Relaciones con el Estado y las colectividades

- ¿La empresa paga impuestos allí donde tiene sus actividades reales ?
- ¿Participa la empresa en su asociación profesional, en iniciativas tendientes a mejorar o simplificar la reglamentación ?
- ¿La empresa opera en mercados donde pueda adoptar medidas contra la corrupción ? ¿Cuál es la política de la empresa en este ámbito ?

3.4. Cuestionamiento para el dirigente

La misión de un empresario es ser garante¹¹² del bien común de su empresa.

Cómo cuida del bien común es la base de su legitimidad. Porque es portador del bien « de cada uno y de todos », los colaboradores y las demás partes interesadas de la empresa pueden aceptar y someterse libremente a su autoridad¹¹³.

Si bien la legalidad del poder conferido por la propiedad o por un nombramiento es necesaria, de acuerdo con las reglas, ello no es suficiente para hacer plenamente legítimo el poder de un dirigente. Solamente porque conduce hacia un bien común a la empresa y a todos, puede esperar la adhesión de todos.

112. El empresario, como jefe de una comunidad, tiene un rol y una autoridad política. Como lo recuerda el Catecismo de la Iglesia Católica: «... *el bien común es la razón de ser de la autoridad política.* » (Compendio, n. 168; CIC, n. 1910).

113. Para profundizar, leer o releer el Cuaderno sobre la autoridad redactado por la Comisión Fuentes Bíblicas y Teológica. La verdadera autoridad nunca se apoya en la coacción que, a la larga, siempre lleva a la ruina de la autoridad.

Desarrollar su autoridad es un trabajo permanente y muy personal para cada dirigente. Cada uno debe encontrar el camino más adecuado a su situación, a su historia y sensibilidad. En esta búsqueda, son determinantes la relación personal con el bien común de cada uno, las posturas y actitudes adoptadas, la forma de percibir las situaciones y las personas. De ahí los tres niveles de interrogantes sobre su papel, propuestas en esta parte a los empresarios:

- ¿Qué significa para mí, profundamente, el bien común de mi empresa?
- ¿Cómo puedo personalmente promover el bien común dentro de mi empresa?
- ¿Cómo desarrollar mi sentido del bien común: la alegría, la compasión y el asombro?

La intención no es dar una respuesta única, sino permitir que cada uno enriquezca su camino personal al servicio del bien común. Es un camino exigente y que si bien a veces exige renunciar a sí mismo, es fuente de verdadera alegría.

3.4.1. ¿Qué significa para mí el bien común de mi empresa ?

El Barómetro de Confianza 2016 de los EDC sugiere la coexistencia dentro del movimiento de dos sensibilidades ante el bien común¹¹⁴.

- La primera asigna prioridad a temas de « negocios », tales como desarrollar nuevos productos, nuevos mercados, nuevas alianzas... Desde el punto de vista del bien

común, el reto está en ofrecer a la sociedad productos y servicios que mejoren la vida diaria del mayor número de personas y que aseguren el desarrollo de la empresa.

- La segunda pone en primer lugar los temas relacionados con « las personas y el funcionamiento interno », como las transformaciones de la organización, la calidad de la gestión, la formación de los equipos y la responsabilidad de los colaboradores. Desde el punto de vista del bien común, el reto está en permitir que cada persona progrese, dando lo mejor de sí misma, haciendo progresar el funcionamiento colectivo de la empresa.

Desde un punto de vista racional, las realidades que corresponden a estas dos sensibilidades no pueden funcionar una sin la otra. El estudio sugiere sin embargo, que en la práctica no son consideradas con la misma fuerza por las distintas personas¹¹⁵.

Esta constatación se une a la distinción – algo caricaturesca, pero muy iluminadora – que suele hacerse entre el empresario y el dirigente:

- El empresario, cuando lanza su actividad, está motivado por la creación de un producto o un servicio que está convencido, tiene una utilidad social. Su proyecto le parece tan importante que le da sentido, casi evidente, a su actividad profesional y a su vida; ambos pueden incluso llegar a confundirse. Deberá entenderse con sus asociados, accionistas y con los empleados que tratará. Con la ayuda del crecimiento, estos

114. Las preguntas del barómetro correspondientes a cada sensibilidad estaban estrechamente correlacionadas entre ellas, y más bien no correlacionadas con las preguntas de la otra sensibilidad, formando así dos grupos de preguntas coherentes.

115. Suele haber diferencias entre lo que es racional y lo que verdaderamente dirige los actos de las personas.

La presentación de estos resultados a empresarios o dirigentes y los intercambios que siguieron confirmaron la existencia de esta orientación que la mayoría privilegia. Esta orientación puede evolucionar en la vida de la empresa, dependiendo de la evolución de estos desafíos.

últimos tenderán a preocuparse más por el equilibrio en su vida personal, por sus ventajas y sus derechos que por el sentido que brotó en la imaginación del fundador. Este último deberá aprender entonces a gastar su energía también en « ocuparse de la gente », implementando gradualmente las condiciones que permiten a cada persona avanzar según su propia trayectoria.

- El dirigente, por su parte, cuando asume una misión de gerencia general, está más motivado por el nivel de responsabilidad, por el ingreso que le procura esta función y por el aura ligada al título. Desde que llega, deberá construir su relación gerencial al menos con los dos primeros niveles jerárquicos que le rinden cuenta. Deberá evaluar rápidamente las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, proceder a los ajustes necesarios y gestionar. Los productos y servicios se le imponen : solamente podrá influir en las prioridades de innovación, de desarrollo y de comercialización en el largo plazo, guiado por su propia concepción de la utilidad social.

Estas distinciones pueden ayudar a todo dirigente a interrogarse por su relación con el bien común.

Preguntas :

- Si yo hiciera un balance de todo lo que me ha aportado el bien común¹¹⁶ en mi empresa, en otras empresas... ¿qué señalaría como lo más importante para mi vida ?
- Cuando pienso o hablo de bien común, qué aspectos del bien común me vienen espontáneamente a la mente ?

116. Para compartir el amor por el bien común con otros, primero debemos amarlo nosotros. Lo que hemos recibido y lo que somos capaces de dar son las dos caras de nuestra acción al servicio del bien común. Nos corresponde a nosotros identificar todo lo que

- ¿Cuál es mi propia síntesis del bien común en mi empresa ? ¿Cómo tomo en cuenta estas dos « realidades interiores » de empresario y dirigente ?
- ¿Cómo hablo yo ? ¿Qué he implementado en mi empresa para que los colaboradores hablen del bien común ? ¿Cómo formo la conciencia de lo que es el bien y lo bueno y lo que no lo es, en mi empresa ?

Conocer mejor mi situación respecto del bien común puede ayudarme a comunicarlo mejor. El objetivo no es hacer una exposición teórica, sino hablar con convencimiento de lo que es la empresa y dialogar personalmente con todas las partes interesadas sobre su futuro ; lo que ha podido formalizarse en una visión y que necesita una discusión interna, para que de verdad esté vivo. Aparte de los puntos anteriores, es posible insistir en :

- **Lo que debe preservarse** (el bien en su origen). Aquello que ha sido implementado en la empresa y que le ha permitido tener éxito. No existe « un nosotros común, sin un pasado común ». Incluso inconsciente o secreto... una empresa siempre tiene un ADN propio.
- **Lo que está por venir** (el bien que debe construirse). Aquello que debe perfeccionarse y que llegará más adelante. El bien debe construirse. El futuro « será bueno ».
- **Lo que está por sobre** todo (el bien soberano). Significa instaurar la verdad del mundo y de las cosas. Son, especialmente, los valores reales de la empresa, constitutivos de su bien común y que trascienden su actividad¹¹⁷.

nos ha aportado y nos sigue aportando.

117. La visión de la empresa debe formalizar lo que trasciende a su funcionamiento. Una de las trampas es que a menudo es vista como un simple instrumento de gestión, y no como una parte constitutiva de la empresa.

3.4.2. ¿Cómo puedo promover personalmente el bien común ?

La promoción del bien común por el dirigente sólo será creíble si da el ejemplo.

Efectivamente, ¿qué diríamos de un empresario que aumenta su remuneración, pero no la de sus empleados? ¿Que predica valores humanos y al mismo tiempo, habla con brutalidad a sus colaboradores? ¿Que preconiza la primacía del cliente pero se reserva los mejores lugares para estacionar?

La ejemplaridad del dirigente está en el centro de la comunicación del bien común. Es el medio necesario y la cara externa y visible de su autoridad. Señala a cada persona cómo contribuir al bien común.

Su ejemplaridad se construye en:

- **La búsqueda de coherencia** entre lo que dice, lo que hace y aquello en lo que cree. La construcción de la unidad de su persona es el esfuerzo de toda una vida, que va más allá del estricto marco profesional. Una de las claves es comprender a quién realmente obedece, qué es lo que realmente lo motiva y da coherencia a su actuar.¹¹⁸
- **Los actos que instala.** Se trata de « tomar la delantera » y ser el primero en hacer lo que se espera de los demás (incluso antes de pedirselos.) Los actos siempre nos dan una indicación voluntaria o involuntaria de lo que es importante para nosotros: la continuidad de la empresa, su utilidad, la calidad del funcionamiento interno, el desarrollo de las personas... Como dice el adagio : « *Si no se es siempre ejemplar, siempre uno es un ejemplo* ».

- **La forma como se expresa sobre lo que le interesa de verdad.** Así, ¿cuál es la primera pregunta que hace, al reunirse con un colaborador o un equipo? ¿Cuáles son sus primeros comentarios al término de una presentación? ¿Cómo habla de los clientes? ¿De los colaboradores? Esto traduce la mirada que tiene sobre los demás: ¿es una mirada que hace crecer? ¿Que abre perspectivas? ¿Que favorece la autonomía? ¿Que alienta la iniciativa? ¿Que acepta el riesgo del error?

No existe una ejemplaridad tipo ni un ideal único de ejemplaridad. En esto también cada persona puede tener sus propias formas de ser: los actos que instala, los enfoques que le son propios y le permiten mostrar que está efectivamente al servicio del bien común de su empresa.

Preguntas:

- ¿Cómo doy el ejemplo? ¿Cuáles son mis puntos de atención en lo que hago? ¿En lo que digo? ¿En las situaciones « normales »? ¿En las situaciones difíciles, o en momentos de crisis?
- ¿Soy capaz de reconocer mis errores? ¿Mis colaboradores tienen el « derecho de llamarme la atención »? ¿Me esfuerzo en mantener un clima de verdad?

No se trata de ser imitado, sino de ser seguido en un camino. Quien muestra el ejemplo muestra el camino, más que el objetivo. « *Sed mis imitadores, como yo lo soy de Cristo.* » (1 Co 11, 1)

No se espera la perfección, sino la coherencia, hasta en las debilidades. ¡Cuántos dirigentes hay que lograron movilizaciones sin precedentes en torno de un objetivo común, exponiendo sus debilidades!¹¹⁹

118. Cada colaborador juzga la ejemplaridad de un comportamiento, en relación a una referencia trascendente que se construye, e idealmente, puede alcanzar un consenso dentro de la empresa. Es normalmente objeto

de los valores, cuando estos se formalizan en la visión.

119. Leer al respecto el ejemplo de Bertrand Martin en « *Oser la confiance* » de Bertrand Martin, Bruno Jarosson y Vincent Lenhardt, Insep Editions.

Es aquello que pone a la ejemplaridad en el corazón de la concepción cristiana del bien común: una dinámica contagiosa, que da ganas, que incita a hacerlo bien, más que un conjunto de reglas estáticas cuya transgresión se sanciona.

3.4.3. ¿Cómo desarrollar mi sentido del bien común ?

Nos asombrará encontrar en esta reflexión sobre el papel del dirigente, el **tema de la alegría**. Sin embargo, ella tiene un lugar, desde el instante en que nos interesamos por el bien común. El hombre está hecho para la felicidad. El mensaje evangélico de las Bienaventuranzas va presentando este tema en diferentes formas, como para destacar su importancia, y lo mismo vale para la vida profesional: es imposible estar bloqueado por la tristeza para conducir a un equipo y motivar a los colaboradores. De eso está convencido Paul-Hervé Vintrou, quien ha consagrado una obra completa a este tema¹²⁰ : « *Instalar el buen humor en la empresa no es nada nuevo, numerosas organizaciones complementan la cultura de la empresa, integrando nociones como ambiente relajado, cordialidad, libertad de expresión. Pero la alegría, como poderoso*

*instrumento de gestión al servicio de una eficacia individual y colectiva, es una solución para hacer avanzar a las empresas. Por sobre todo, introduce la creatividad, allí donde los métodos tradicionales y los discursos racionales ya no pasan. De hecho, no significa ser optimista o pesimista, sino ser alegre. No propongo una doctrina de pensamiento optimista, solamente deseo darles a conocer una vía que puede cambiar el clima de la empresa. La alegría como recurso de la empresa, en el mismo nivel que la facturación, el EBITDA, la marca, etc.*¹²¹ ».

Esta alegría supone, de parte del gerente, un estado de ánimo que debe cultivar, que pasa especialmente por una actitud de benevolencia¹²² y de maravillarse.

La benevolencia : desear el bien de cada persona

Matthew Prior, un poeta y diplomático inglés de la época de la Restauración, da este precepto que invita a una benevolencia sistemática hacia el otro : « **Para sus virtudes, se benevolente; para sus defectos, un poco ciego; deja todos sus caminos abiertos y apacigua su espíritu**¹²³ ».

En una empresa, esta benevolencia es fuente de dinamismo y de creatividad. La mirada

120. Cf. Paul-Hervé Vintrou, *Managez dans la joie au bénéfice de la performance*, Vuibert, 2012..

121. P.-H. Vintrou, op. cit., página 38.

122. En el sentido original del término, la benevolencia supone una conversión de la mirada, para mirar primero el bien en las personas y en los eventos. La Biblia abunda en ejemplos de benevolencia, tanto de parte de Dios como de los personajes. Por ejemplo, en el Libro de Ruth, Booz es benevolente hacia Ruth, la moabita. Habría podido tratarla con desprecio, debido a su condición de extranjera: por el contrario, redobla los cuidados hacia ella, porque conoció la forma en que ella se comportó en el pasado. En el Nuevo Testamento, las parábolas nos dan muchos

ejemplos de personajes benevolentes. Por ejemplo, el buen samaritano es benevolente ante al hombre que ha caído en manos de los bandidos, teniendo sin embargo buenas razones para ignorar a este hombre herido, probablemente un judío que subía a Jerusalén. Su actitud de benevolencia contrasta con la de los judíos que no quieren ensuciarse las manos y prefieren dejar agonizar al infortunado viajante a la orilla del camino.

123. « *Be to her virtues very kind; Be to her faults a little blind; Let all her ways be unconfined; And clap your padlock - on her mind!* » Matthew Prior, *An English Padlock (1707) en The Poetical Works of Matthew Prior. With A Life*, Rev. John Mitford, Vol. 2, The University of Michigan, 2010.

del otro puede ser terriblemente dolorosa, al punto de paralizar y esterilizar la acción. Insistir en el fracaso del otro lo fija en la mediocridad. La confianza abre nuevamente el campo de lo posible. Todos los profesores saben muy bien que se puede mantener a un estudiante en la categoría de los malos alumnos o, por el contrario, que se puede intentar sacarlo de ella, elevándolo al rango de los capaces.

En la empresa la experiencia es muy similar. Es bien sabido que las personas tienen tendencia a conformarse con la visión que se tiene de ellas ¹²⁴. Si un gerente mira a un colaborador con desconfianza, pensando primero « en sus defectos », imaginando todas las dificultades que podría producirle, las posibilidades de que este último pierda confianza y fracase aumentan considerablemente. A la inversa, si el gerente mira a su colaborador con confianza, pensando primero en sus cualidades, refuerza sus posibilidades de éxito.

Mirar con benevolencia en el contexto del bien común no es solamente dar una mirada positiva e indulgente. Es también, como su etimología indica (*bene volens*) ¹²⁵ « *querer el bien* ». Es desear que cada persona pueda « *convertirse en lo que es* » y pueda « *alcanzar su perfección de forma total y más simple...* » Es desear que aporte sus talentos y contribuya con su parte a la construcción del bien común de la empresa. ¹²⁶

Hay algo de gratuidad en la mirada puesta. Una mirada que parte de la persona por lo

que es, por lo que hace su valor, comprendiendo que al apoyarse en sus talentos, podrá participar mejor en la vida de la empresa.

Por lo tanto, es importante tomarse el tiempo con las personas para descubrir y hacer surgir las potencialidades a veces desconocidas u ocultas bajo el celemín. La mirada benevolente es clave en el campo de las relaciones profesionales. Rápidamente esta mirada puede cambiar a una de maravillarse.

Preguntas:

- ¿Qué hago yo para conocer a las personas con las que trabajo? ¿Les dedico suficiente tiempo?
- ¿Cómo equilibrio yo la benevolencia y la exigencia?
- ¿Qué hago yo para que mis gerentes hagan lo mismo con sus equipos?

Maravillarse ante lo que se nos ha dado

Maravillarse es la disposición esencial que debe cultivarse, ante la alteridad. El otro, como persona, debe sorprenderme. Si no fuera el caso, es porque ya la he congelado en una categoría y ya no veo sino lo que corresponde a esta categoría.

Maravillarse ante las personas que conocemos en la vida profesional, ya sean clientes, colaboradores o proveedores... Podemos admirar su inventiva, su profesionalismo, su sentido del servicio, su pasión ¹²⁷, por su trabajo. Quién no se ha encontrado, al visitar

124. Cf. Rosenthal y Jacobson (1968), El efecto Pigmalión: Yo pienso, por lo tanto tu eres....

125. Del latín "*bene*", bien y bueno y "*volens*", o voluntad y francés "bien vouloir". N.T.

126. La conciliación de la benevolencia con la exigencia es ya un lugar común, pero merece ser profundizado. En efecto, los dos términos funcionan juntos y el desafío para todo gerente es encontrar un equilibrio entre

ambos. Este equilibrio es siempre inestable y exige una atención permanente.

127. Las encuestas realizadas en empresas muestran que en casi todas las empresas, a la gran mayoría de las personas le gusta mucho su trabajo (en general, más del 90 %) o "bastante" (normalmente, más del 45 %). Estas cifras se dan en todos los niveles de la empresa, tanto en los obreros como los técnicos, los ejecutivos y, por supuesto, los altos ejecutivos.

una fábrica, a un empleado apasionado por su trabajo, orgulloso de su planta y de su empresa? Una persona apasionante, capaz de explicar las propiedades y el uso de los productos fabricados, tanto como sus características técnicas? El maravillarse de esta persona ¿no ha despertado nuestro propio asombro, por lo sincero y comunicativo que fue?

Cuando los colaboradores se elogian entre sí y tienen en alta estima sus respectivas competencias, podemos estar seguros que el equipo funcionará de manera mucho más satisfactoria y que cada persona dará lo mejor de sí. Por el contrario, el ambiente de sospechas sobre las competencias, las burlas a menudo indirectas, los chismes de todo tipo son heridas para un equipo y disminuyen la confianza mutua, a tal punto que las relaciones se vuelven distantes y limitadas a informaciones técnicas.¹²⁸

Lo mismo vale en la relación con la materia, el mundo. El filósofo Bertrand Vergely ha consagrado una obra completa al don de maravillarse. Lo describe como un milagro. « *No más el vacío y la tristeza, sino un sentimiento de vida que resuena en las profundidades de lo íntimo. "Hay momentos en que la luz piensa" dice Gilles Deleuze. Belleza del mundo. Los antiguos veían la Naturaleza como Logos. Maravillarnos nos hace volver a esa intuición primera, fuente de toda vitalidad, no vivimos en un universo vacío y mudo, vivimos porque el universo es sobrecogedor* ¹²⁹. »

Es importante, en nuestro mundo hastiado y desorientado, aprender a maravillarse; el nihilismo ambiente aniquila la capacidad de maravillarse ¹³⁰.

Sin embargo, como sugiere Servais Pinckaers¹³¹, no puede haber virtud sin maravillarse, que es la raíz directa y alegre del bien. Dejándose atrapar por la belleza de un acto, de la solución a un problema, de un momento, nos dinamizamos y nos orientamos al bien.

En el campo profesional, es fundamental que los responsables no solamente tengan la capacidad de maravillarse, sino que lleven también a ella.

Preguntas:

- ¿Cómo nos maravillamos? Qué es lo que más nos conmueve? ¿Qué efecto nos provoca?
- ¿Sabemos hacer compartir el maravillarse, convertirlo en fuente de dinamismo de nuestros equipos?

La amistad es el signo del bien común

En el fondo, es el concepto de amistad en su sentido más amplio el que conviene unir al bien común. En el Evangelio según San Juan, Jesús explicita este vínculo de amistad que lo une a sus discípulos: « *No les llamo ya siervos, porque el siervo no sabe lo que hace su amo; a vosotros os he llamado amigos, porque todo lo que he oído a mi Padre, os lo he dado a conocer.* » (Jn 15, 15) La amistad está aquí ligada a un conocimiento mutuo: «.. *el siervo no sabe lo que hace su amo.* »

128. Cf. también Aubry PIERENS, *Un regard peut tout changer. Les conseils impertinents d'un consultant*, Salvator, Abril 2016.

129. Bertrand VERGELY, *Retour à l'émerveillement*, Albin Michel, 2010, pag. 10.

130. Cf. B. Vergely, op. cit., p. 142.

131. Servais Théodore Pinckaers, *À l'école de l'admiration*, Edition Saint-Paul, 2001.

Es justamente eso lo que falta en toda organización social, cuando los vínculos se han debilitado tanto, que ya no hay suficiente comunicación sobre las cosas esenciales y sobre los objetivos. Por el contrario, una relación de amistad permite compartir y comunicar los temas importantes, lo que favorece la confianza y permite evitar los malentendidos.

Un estudiante en práctica o un trabajador que se está capacitando necesita estimar a su instructor y sentirse estimado por él. Esto es igualmente válido entre un proveedor y su cliente, como entre colegas de un mismo servicio.

La amistad ¹³¹ es un marco favorable para el crecimiento del otro: en el mundo profe-

sional, se basa en la calidad de las relaciones humanas y en la estima recíproca. Se trata de una forma de amistad, en el sentido en que uno puede ser feliz de estar con el otro, ajustando sus acciones, decisiones y opiniones al servicio del otro, gozando juntos de riquezas materiales, morales y espirituales... y encontrando en ella una alegría personal.

El crecimiento de la amistad es signo de crecimiento del bien común.

No se trata tanto de un ideal por alcanzar, sino de un camino que se nos pide recorrer con Cristo, bajo la mirada de Dios.

Preguntas:

- ¿Qué lugar le damos a la amistad en nuestra vida profesional ?
- ¿Cómo la vivimos?

RECUPERAR UNA EMPRESA PARA CONSTRUIR EL BIEN COMÚN

Jean-François Vinchant, dirigente de SEDI-ATI Fibres optiques

« **M**i experiencia me había dado la capacidad de recuperar una empresa. El texto de la parábola de los talentos resonaba en mí. Si yo no recupero a una empresa ¿participo verdaderamente en la co-creación y asumo mi parte en la construcción del bien común?

Si yo no lo hiciera ¿no estaría huyendo, o en grave incumplimiento? Aunque la misericordia de Dios es infinita, cada uno deberá rendir cuentas. Porque cada uno es actor, en su propia medida.

Había adquirido algunos talentos que podía hacer fructificar. Familiarmente, también era el momento apropiado para lanzarme. A lo largo de este camino he sentido la presencia del Señor. Ve, avanza y persevera... ¿Por qué elegir esta empresa y no otra? Porque de lo contrario habría sido tomada por extranjeros y una aventura familiar habría llegado a su fin. Yo co-dirijo con el Señor, aseguro el empleo en Francia y si tengo éxito, crearé empleo.

El 12 de Julio de 2016 finalmente entro a mi empresa y me encuentro con todos los gerentes. Al día siguiente, continúo con el comité de empresa; aunque somos menos de 50 en la compañía, tiene un comité de empresa, lo que dice mucho de las relaciones que se ejercen. En la tarde nos reunimos con los empleados, para compartir. Desde siempre tengo

la costumbre de ir a saludar a las personas de producción. Es un momento que amo y, creo, que favorece la conversación. Hay un camino que recorrer, lo sabemos, no está todo ganado. Un objetivo se fija para alcanzarlo, pero hay otras condiciones para la sustentabilidad.

Mis gerentes muestran buena voluntad, favorecen la continuidad de la gestión familiar anterior. Converso mucho con ellos y me aseguro de no centralizar demasiado; se debe dejar que las personas decidan, en subsidiaridad. No se tiene éxito solo, sea uno cristiano o no. Es necesario estar rodeado. Y si somos cristianos, definitivamente, no estamos solos. Eso es también lo que se experimenta en un grupo de EDC.

Estamos llamados a la alegría eterna y la alabanza eterna. En todo lo que hacemos, preguntémonos para quién, con quién, por qué actuamos.

Se trata de administrar con alegría y benevolencia. Hasta (en) mi período de « no mans land », he comprendido la importancia de alimentarse con la Palabra, una palabra que todos los días dice algo, estemos o no dudando, es una palabra reconfortante y que da alegría. Para vivir estas tres palabras, alegría, maravilla y benevolencia, hay que acudir a la fuente. He tenido el regalo del apoyo de personas, pero no sólo de ellas: la Palabra me ha sostenido. »

4

CONCLUSIÓN: EL BIEN COMÚN ES COMUNIÓN

El objetivo de este Cuaderno es suscitar una reflexión sobre el bien común y la empresa. Sin embargo, como para cada principio del PSC, esta reflexión tiene naturalmente extensiones en toda la vida social y en la vida de cada comunidad en que vivimos: nuestras familias, las organizaciones profesionales, asociativas, las ciudades en que vivimos, nuestro país.

Ampliar nuestra reflexión es *« aceptar el mundo como sacramento de comunión, como modo de compartir con Dios y con el prójimo en una escala global. Es nuestra humilde convicción que lo divino y lo humano se encuentran en el más pequeño detalle*

contenido en los vestidos sin costuras de la creación de Dios, hasta en el último grano de polvo de nuestro planeta¹³² »

Es también aceptar salir de la empresa y extender nuestra acción a otros campos. Para ello nos prepara el ejercicio de nuestras responsabilidades en la empresa. En efecto, dirigir es un momento privilegiado de aprendizaje. Las competencias, el sentido de las relaciones y la capacidad de compromiso desarrollados pueden expresarse en otros ámbitos de la vida social y política.. Empresarios y dirigentes, hemos recibido talentos... ¿Qué hacemos para devolverlos?

132. Patriarca Bartolomé. Discurso en el 1^{er} Vértice de Halki: « *Global Responsibility and Ecological Sustainability: Closing Remarks* », Estambul (20 junio 2012). Citado por el papa Francisco en *Laudato Si'* n. 9

5 ANEXOS

ANEXO 1 ► LAS DISTINTAS ACEPTACIONES DEL TÉRMINO « BIEN COMÚN »

La noción de bien común es ampliamente utilizada hoy por filósofos, políticos o economistas. Google propone 3,5 millones de resultados cuando escribimos « bien común » (5 millones para « interés general », 340.000 para « subsidiaridad »).

Sin embargo, el sentido dado a las palabras « bien común » varía mucho según los discursos. De manera esquemática, es posible distinguir tres grandes familias de utilización del término « bien común »:

1 ► **La primera**, tratada extensamente en esta publicación, reúne a cristianos practicantes y activos en las iglesias. **Se inscribe en el pensamiento social cristiano** y encuentra sus principales referencias en las encíclicas.

La Segunda Guerra Mundial y su cortejo de horrores suscitó la reflexión de numerosos autores, sobre lo que era el bien y las condiciones de la vida en común. A partir de 1944, Gaston Fessard escribe *Autoridad y Bien Común*. Explica que el bien común abarca aspectos tan distintos como las condiciones para el bien, el bien de la comunidad, la comunión en la comunidad, la comunidad de bienes, el bien de aquello que es común...

Más tarde, en 1947, Jacques Maritain escribe *La persona y el bien común*. Define el bien común como « *la buena vida humana de la multitud* ».

Ese mismo año, Louis-Joseph Lebret escribía en *Descubrimiento del Bien Común*: « *El bien común es el bien de una comunidad humana. Es el bien de una comunidad, ya se trate de una comunidad familiar, profesional, o de la*

comunidad universal. Es un bien común para hermanos que comulgan en él, buscándolo juntos, realizándolo juntos, recibiendo juntos. Es un Bien que se elige y se desea en común, que se obtiene en común, que se vierte nuevamente en común sobre cada uno. »

Estas miradas sobre el bien común pueden caracterizarse por la importancia de las relaciones, como algo constitutivo de la persona, y el lugar de Dios... Estamos ante una visión tradicional de la sociedad, siguiendo a Santo Tomás que escribía: « *Quien busca el bien común de la multitud busca también, como consecuencia, el suyo propio por dos razones. La primera, porque no puede darse el bien propio sin el bien común, sea de la familia, sea de la ciudad, sea de la patria* ». El bien del hombre radica en su capacidad de estar al servicio. « *La libertad del otro no limita mi libertad, la aumenta.* » (Emmanuel Mounier).

La responsabilidad de todo dirigente es velar por el bien común de las comunidades que tiene a su cargo. Crear, desplegar y mantener estructura que faciliten el bien. Velar por la calidad de las instituciones. Decir y compartir lo que puede ser el bien común de todos y para todos.

2 ► **La segunda familia agrupa a personas que, ante todo, se preocupan por la conservación del medio ambiente mundial y su consecuencia, la distribución de los recursos.**

Entre ellos encontramos a cristianos o personalidades de inspiración cristiana como Ricardo Petrella, creador de la

Universidad del Bien Común... o no cristianos como Jean-Marie Harribey, ex presidente de ATTAC. Suelen ser alter mundialistas (anti globalización) y en sus declaraciones desarrollan :

- La necesidad de tomar conciencia de la existencia de un patrimonio común. Insisten principalmente en los bienes materiales como el agua, el aire, la temperatura, la diversidad biológica... pero se extienden gradualmente a los bienes inmateriales (educación, salud.);
- La insuficiencia del enfoque de mercado que no permite tener una gestión coordinada y correcta de los recursos, Esto es tanto más cierto, cuando los recursos escasean o cuando estos mismos recursos son derrochados por un desarrollo irracional.
- Los límites de la intervención pública para resolver estas dificultades, sin una toma de conciencia colectiva del problema.

En estos enfoques, el bien común es visto como la suma de los « comunes ». Incluso cuando el discurso y la postura son políticos, el enfoque es principalmente económico. Sin una visión espiritual y sin una visión clara del lugar del hombre en la creación, no puede descartarse el riesgo de deriva totalitaria.

3 ► **La tercera familia** es menos numerosa y sus representantes son más difíciles de detectar. Reúne a filósofos y políticos que se preocupan por **encontrar un orden político, respetando la libertad de cada persona.**

Suelen ser filósofos y/o politólogos, como:

- Karl Popper, quien pone de manifiesto la dificultad de conocer el bien y la importancia del debate.

- Leo Strauss, que destaca la diferencia entre el bien y el placer/deseo ; una distinción importante en nuestra época, donde cada quien tiende a tomar lo que le produce placer, como el bien.
- Skinner, que pone de manifiesto las limitaciones del liberalismo y su dificultad para asumir ciertos valores, como el sentido cívico, el sentido del bien común...
- Christopher Lasch, a quien le preocupa cómo el liberalismo « tala » los lazos sociales (cf. *La cultura del narcisismo*).

Estos pensadores no forman un todo homogéneo pero en ellos se puede destacar :

- El interés por volver a tener una base política que haga posible el « vivir juntos » (la república), lo que se ha hecho problemático por :
 - La « *parcelación de las expectativas y la individualización de los deseos* ». « *el deseo individual planteado como un absoluto, hace sospechosa la idea misma del bien común* », e incluso la posibilidad de un consenso sustentable.
 - La multiplicidad de maneras de concebir la vida y, sobre todo, el desarrollo del comunitarismo.
 - El corte entre las « élites » y la « base »
 - La disolución de un pasado común... Sin pasado, ¿puede existir un bien común?
- La constatación de los límites de algunas concepciones de la libertad :
 - Si las personas están determinadas por las estructuras económicas, por su clase social o por sus pulsiones... no sienten el impulso de sentirse responsables unas de otras. Efectivamente, es difícil pedirle a un hombre

- « sin conciencia de sí mismo » que actúe por el bien común. De allí se desprende la necesidad de la centralización de poderes. Unas reglas detalladas y la aplicación de la ley permiten mantener en paz una sociedad donde las personas no son realmente responsables de sus actos.
- El individualismo. Decir que la libertad es un absoluto significa que solamente la plena libertad del hombre le permite alcanzar su bien. Toda traba a esta libertad plantea entonces un problema. En

la práctica, el bien es solamente aquello que cada quien juzga es el bien para sí.

El surgimiento de un bien realmente común que permita vivir armoniosamente a una comunidad se vuelve problemático.

Estos distintos enfoques contribuyen a comprender lo que es el bien común. Observe-mos sin embargo, que los enfoques de las dos últimas familias consisten, principalmente, en corregir un problema. La visión cristiana da un sentido más positivo y dinámico.

ANEXO 2 ► LOS « COMUNES »

Este anexo resume una búsqueda rápida en Wikipedia cuyos artículos aportan elementos de síntesis.¹³³

El concepto de « comunes » ha reaparecido con fuerza con los problemas ecológicos, especialmente los del clima o el agua, porque afectan a todo el planeta (o a enormes regiones o continentes). Lo que lleva a interrogarse por la manera de gestionarlos mejor, en común. También ha resurgido con ciertos bienes inmateriales, como la información disponible en la web.

Los bienes comunes

En economía, los bienes comunes o « comunes » son los recursos, materiales o no, que son « rivales y no exclusivos », lo que significa que deben ser « compartidos » entre actores más o menos numerosos. No son ni privados

(exclusivos) ni públicos (pertenecen a todos, por tanto, al Estado). Los bienes comunes inmateriales son diferentes, puesto que no siempre son « rivales » y no se agotan con el uso. Así, el intercambio de información en las redes no solamente no se agota, sino que aumenta su volumen y su impacto.

La gestión de los « comunes » se emplea en política económica, especialmente como una tercera vía entre el mercado y el Estado.

En sociología, los « comunes » corresponden a una gestión colectiva de los bienes, materiales o no.

Históricamente, en derecho romano, un bien común no puede ser enajenado en beneficio de privados. La imposibilidad puede ser física (por ejemplo, el aire), moral, ética o social. Puede y debe ser puesto bajo la protección del Estado, pero no siendo « cosa pública », está gestionado por quienes lo utilizan.

133. Cf. Artículo « *Bienes comunes* » en Wikipedia..

También puede ser adquirido por intereses privados que, deseando hacer de este un bien común, lo sustraen del mercado.

El bien común debe por tanto ser **reconocido** como **común** por las prácticas e instituciones colectivas.

Los ejemplos en la historia son múltiples. El uso colectivo de las praderas o pastizales comunales en Francia o en Inglaterra, la gestión del agua en la Provenza... Estos « bienes comunes » se han privatizado : en Francia, esencialmente durante la Revolución, al mismo tiempo de la venta de los bienes del clero; y en Inglaterra, por los nobles que « cerraron » esos espacios, por la fuerza a menudo, para invertir en ellos, al tiempo del nacimiento del capitalismo, desde el siglo XVII.

Los « comunes » están sujetos a lo que algunos economistas han llamado la « **tragedia de los bienes comunes** »: los bienes sujetos a una gestión colectiva y de acceso para todos están condenados a declinar porque en las alternativas, el interés individual prima por sobre el bien colectivo, lo que conduce a una sobreexplotación.

No obstante, esta teoría se pone en jaque con las prácticas observadas en muchos lugares donde los bienes comunes han perdurado a través de los siglos. **Elinor Ostrom** recibió el premio Nobel de Economía en 2009 por sus trabajos sobre la « teoría de la acción colectiva » y la gestión de los bienes comunes y los bienes públicos. Su análisis de la **gobernanza económica** de estos bienes es muy interesante, al poner de manifiesto los criterios objetivos que condicionan la **confianza entre actores**.

Ante un recurso limitado que sería utilizado menos eficazmente por separado, los actores implementan reglas siguiendo ocho principios fundamentales.

1. Límites definidos netamente (incluyendo algunas exclusiones);
2. Reglas adaptadas a las necesidades y condiciones locales y a los objetivos;
3. Un sistema de participación en la definición y modificación de las reglas;
4. Una gobernanza eficiente y que rinda cuentas a la comunidad;
5. Un sistema regulado de sanciones por violar las reglas;
6. Un sistema poco costoso de resolución de conflictos;
7. Una autodeterminación reconocida por las autoridades externas;
8. Una organización flexible, posiblemente en varios niveles.

Las evoluciones recientes

La noción de « comunes » se aproxima a la noción de uso de las redes como Internet. Partiendo de su ejemplo e incitando a una reflexión, Jeremy Rifkin sugiere que la culminación de un crecimiento extremo hará surgir una economía de **coste marginal cero**. Las producciones de las grandes empresas estarán entonces a disposición como « pro-comunes colaborativos ».

La idea puede ser muy seductora pero ciertamente no es tan evidente...

A mayor abundamiento, surge la idea que la vida social y económica puede ser vista « *como un sistema de agentes cooperadores que se esfuerzan permanentemente en anudar relaciones significativas y en intercambiar dones* », según David Bollier.

Este **paradigma cooperativo** se observa en los sistemas de « comunes » y funciona, lo que demuestra que no es contrario a la naturaleza humana. Como lo destaca Caritas in Veritate, cada hombre tiene una inclinación natural a la cooperación y al don.

Esta capacidad de « colaborar »¹³⁴ permitiría poner en práctica una **gobernanza ecológica** basada en los « comunes », que Elinor Ostrom considera que, en este caso, también pueden ser mejor administrados (por otros) y no solamente por el Estado. Dicha solución sería una tercera vía entre lo público y lo privado. Sin embargo, está sujeto a la crítica de quienes sólo apuestan por la **propiedad privada y la iniciativa individual** para una buena gestión de bienes escasos, que solamente volverían a manos de la colectividad en caso de una mala gestión, siendo confiados a una persona calificada como más competente... Un sistema parecido a la privatización/concesión de las autopistas.

134. No confundir totalmente con la economía colaborativa (cf. También Wikipedia).

Algunas intervenciones relativamente recientes sobre estos temas muestran que una de las preguntas planteadas (por Christian Laval en 2011, analizando la « nueva economía política de los comunes » de Elinor Ostrom¹³⁵) es saber si esta economía de los « comunes » seguirá siendo marginal, localizada, o si el « **común en singular** » puede convertirse en « **un principio dominante de organización social, fundado en la co-producción de bienes y de servicios en unidades que obedecen a reglas y normas definidas democráticamente** », como las de los « comunes ».

¿Es esta una pista para este nuevo paradigma al que nos llama el papa Francisco en *Laudato Si'*?

135. Artículo publicado en 11 de marzo 2011 en la revista de MAUSS (www.journaldumauss.net).

ANEXO 3 ► PROPUESTA DE UN ITINERARIO PARA ESTUDIAR EL BIEN COMÚN EN EQUIPO

Para trabajar en bien común, es aconsejable dedicarle varias reuniones. El camino propuesto más adelante se distribuye en cuatro sesiones.

Para cada una, se propone comenzar con un tiempo para compartir, o un tiempo para la lectio sobre uno de los textos propuestos en el capítulo 2, « *Enfoque bíblico del bien común* ».

Luego, se propone una lista de temas, cada uno de ellos formulado como preguntas que remite a una parte de esta publicación.

Primera reunión

► Qué es el bien común

Lectio: Gn 2, 8-17 página 25 o Juan 13, 34 página 32

- ¿Cómo entender lo que es el bien común? ¿Qué es el bien? ¿Qué es común? ¿Cómo se puede iluminar estas nociones con los textos de la Iglesia? (Ver « 1.1 El bien común en los textos del pensamiento social de la Iglesia », página 11)
- ¿En qué afecta a mi empresa la civilización del amor? ¿Cuáles son las dinámicas implementadas? (Ver Sección « 1.3 El bien común es una dinámica », página 19)

- ¿Cuál es el interés social, el interés general y el bien común de mi empresa? (Ver « 3.1 Bien común, interés general, interés social », página 37).

Segunda reunión

► La empresa en la sociedad

Lectio: El mayordomo fiel del Evangelio, Mt 24, 45-51, página 31

- ¿Cómo contribuye mi empresa al bien común de la sociedad? (Ver « 3.3.1 Visión y estrategia », página 50)
- ¿Cómo contribuyen las otras partes interesadas al bien común? (Ver « 3.3.6 Las otras partes interesadas de la empresa », página 55).
- ¿Cuáles son los diferentes cuerpos intermedios alrededor de la empresa? ¿Cuáles son sus bienes comunes? (Ver « 1.2 Los diferentes lugares del bien común », página 15).

Tercera reunión

► El funcionamiento interno de la empresa

Lectio: La regla de oro, Mt 7, 7-12, o Eleazar, 2 Mac 6, 18-28

- ¿Cuáles son las dinámicas positivas/negativas dentro de mi empresa? (Ver « 3.2 El desarrollo del bien común dentro de la empresa », página 43)
- ¿Existen reglas, modos de funcionar, etc.. que incitan a hacerlo bien dentro de mi empresa? ¿O por el contrario, que incitan a hacerlo mal?
- ¿En qué puedo hacer cambiar a mi empresa? (Ver « 3.3.2 Cultura y valores », página 53 y « 3.3.4 Procesos y sistemas », página 54).

Cuarta reunión

► El rol del dirigente y de la jerarquía

Lectio: José. El mayordomo de Faraón, Gn 17, 17-43, página 26

- ¿Cuáles son los obstáculos para el bien común dentro de la empresa?
- ¿Cómo me relaciono con el bien común? ¿Cuáles son mis motivaciones? ¿Mis temores? ¿Mis tentaciones? (Ver « 3.4. Cuestionamiento para el dirigente », página 56)
- ¿Cómo contribuye la jerarquía al bien común dentro de la empresa? (Ver « 3.3.3 Estructura y jerarquía », página 54 y « 3.3.5. Los colaboradores », página 55)

¡Que este trabajo en equipo contribuya al desarrollo del pensamiento social cristiano!

Por favor comparta su experiencia escribiendo a lesedc@lesedc.org o contribuyendo directamente en el sitio de los EDC (a partir del 15 de abril 2017).