

El presente texto es la transcripción de una conferencia impartida por Dña. Marta Gómez-Llorente durante la presentación del libro “Respeto en Acción” organizada por ASE (Acción Social Empresarial) en Madrid el 5 de Abril de 2016 en el Auditorio de la Fundación MAPFRE, manteniéndose en la edición el estilo oral.

Buenas tardes y muchas gracias a todos por vuestra presencia.

Hoy nos reunimos en torno a la subsidiariedad, concepto admirable por su trascendencia y su grandeza. Este principio, cuyo nombre procede del término latino “*subsidium*”, es decir asistencia o auxilio, se refiere a la ayuda puntual que una instancia o comunidad superior debe prestar a otra inferior cuando ésta lo necesite y no pueda valerse por sí misma. En este marco, y desde la relación más básica de individuo-familia, hasta la más alta que involucra al Estado, esta ayuda deberá ser brindada siempre de una forma temporal y promotora, es decir, acompañando al individuo a desarrollarse para superar esas carencias hacia el futuro.

Así, la subsidiariedad se centra en la persona y en el respeto a su dignidad. Este principio abraza el derecho y el deber de toda persona de impulsar su propio crecimiento personal, reconociendo que necesita de los demás para formarse, y que la sociedad resulta esencial para que este desarrollo sea pleno.

En el ámbito empresarial la subsidiariedad contempla que los individuos o equipos deben gozar de la autonomía necesaria para poder realizar por sí mismos las funciones de las que son capaces, siendo formados en aquellas otras en que lo necesiten.

Probablemente esta dimensión de la subsidiaridad como apoyo al desarrollo humano no sorprenda a muchos, pero es posible que su efecto catalizador del éxito empresarial si haya pasado desapercibido a algunos.

Y bien, quizás os preguntéis... ¿que tiene que ver la dignidad de la persona con la empresa y sobre todo, con el éxito empresarial?

Bien, vayamos por partes. Parece incuestionable que la actividad laboral es una parte fundamental y además muy extensa de la actividad humana. Desde aquí, si contemplamos que la dignidad humana es el valor insustituible de cada individuo en razón de su ser, y que ello le permite aportar algo único e irremplazable, entonces la vinculación con el trabajo resulta esencial, emergiendo éste como auténtico campo de cultivo vital para el crecimiento de cada persona.

Aquí radica la verdadera envergadura de la empresa, al tener ésta un impacto relevante en el interior de la persona, y estar así el bienestar personal y espiritual de cada trabajador fuertemente influidos por sus vivencias y experiencias en ella. De aquí surge la importante obligación moral de permitir y fomentar el mejor uso posible y el cultivo de los talentos que cada persona ha recibido, y ayudarles a producir sus mejores frutos.

Por otro lado, todos sabemos que la eficacia es fundamental para toda empresa.

Pero... ¿es compatible la eficacia empresarial con ubicar a la persona en el centro de la organización? y por lo tanto... ¿son compaginables eficacia empresarial y subsidiariedad?

La subsidiariedad no solo es compatible con los objetivos empresariales, sino que es un verdadero catalizador de éstos. Este eje central que prioriza a las personas sobre las cosas, supeditando la eficacia a la ética, se convierte curiosamente en el camino más recto hacia la consecución de los resultados económicos.

Así, la subsidiariedad resulta incalculablemente beneficiosa para la actividad empresarial. La autonomía que emana de la libertad incentiva la iniciativa y da alas a la creatividad; alienta la motivación y recarga la energía para servir al objetivo común; es semilla de la reflexión y del auténtico sentido de la responsabilidad, que actúa como el más eficaz modo de regulación y de control interno; fomenta la prudencia y minimiza los errores; estimula el compromiso del individuo tanto racional como emocional, y es un potente motor del aprendizaje, alimentando el progreso individual y colectivo. De este modo, la

subsidiariedad viene a equilibrar responsabilidad y poder, maximizando los beneficios de ambos.

Además, la proximidad de la autonomía al terreno proporciona una información más certera, una mejor capacidad de adaptación y facilita la identificación de ideas y de soluciones eficaces a los retos empresariales.

En paralelo, mediante la formación y el desarrollo integral de la persona se generan profesionales más cualificados y resolutivos a lo alto y ancho de la organización. Con ello se instaura una mayor autonomía a todos los niveles, incrementando así la productividad y la eficacia en el trabajo, y consiguiendo con ello un menor coste estructural.

Cuando en una empresa u otra comunidad faltan estos pilares de sustentación... el respeto a la dignidad de la persona, la orientación al bien común y la solidaridad, la confianza auténtica, el reconocimiento al valor de la contribución de cada uno, el fomento de la iniciativa personal, la capacitación para hacer, la libertad para decidir...entonces surgen la pasividad, la apatía, la frustración, y la dependencia y la sumisión al aparato superior que todo lo dispone y todo lo decide. Ahí, anidan la anulación de la voluntad y el desperdicio imperdonable de la riqueza de los talentos que le han sido confiados a la organización.

Entonces...¿Qué condiciones requiere la subsidiariedad para instaurarse? Y más importante aún... ¿Qué debería hacer el líder empresarial para conseguir darle vida y alinear desarrollo humano y desarrollo empresarial?

Bien, ante esta misión, deben ser abordadas varias tareas de gran calado, a menudo complejas, y no exentas de retos:

Definir y compartir una misión, conocer, permitir, comunicar, impulsar, confiar, ayudar, suplir, promover... Palabras todas sencillas pero que representan acciones titánicas solo posibles desde la convicción, la generosidad y la valentía.

Detengámonos un instante en algunas de ellas:

Es vital definir y compartir una misión empresarial clara que indique hacia donde va la empresa; que responda a las aspiraciones personales y que dé sentido al trabajo de cada uno; que les permita identificarse con el propósito empresarial y adherirse al “por qué” y al “como”. Esto les dará el impulso que les proyecte hacia el objetivo compartido, y podrán así comprometerse con este horizonte común con la mente y con el corazón.

Observar, escuchar y conocer a cada empleado, sus aspiraciones y capacidades, para poder acompañarles e identificar las tareas y responsabilidades que podrán serles asignadas, y la formación y ayuda que podrán necesitar.

Comunicar fomentando la transparencia y permitiendo la apertura a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad.

Impulsar la riqueza formativa de los encuentros entre personas, haciendo trabajar a los empleados de forma conjunta, desarrollándose con la interacción de unos con otros y haciendo con ella mas fructífera su contribución a la empresa.

Otorgar libertad, conceder autonomía, y para ello... confiar. La estructura debe estar concebida en torno a las personas, permitiendo a cada empleado hacer todo aquello de lo que es capaz, facilitando a cada uno ejercer su iniciativa. La atribución de poderes y la organización de procesos deben conceder esa autonomía desde la base de la organización, acompañando la responsabilidad otorgada del poder para actuar y decidir. La confianza, quizás la piedra angular de la subsidiariedad, es el cimiento de la responsabilidad y se nutre de la valentía, porque solo el líder valiente es capaz de asumir el riesgo de las decisiones tomadas por sus empleados.

Ayudar, como no, esencia misma de la subsidiariedad. Aportando formación y también los recursos necesarios para satisfacer las carencias encontradas; utilizando el error como herramienta de aprendizaje y no como fracaso juzgable. Además, esta ayuda debe fluir en dos direcciones, tanto ayudar, como abrirse a ser ayudado. Ayudar necesita del dar, y por tanto requiere *generosidad*. Ser ayudado es esencial para aprender y para formarse plenamente, y requiere *humildad*.

Suplir temporalmente al empleado que carece de la competencia para llevar a cabo su tarea, y a la vez promover la formación que le permitirá realizarla en el futuro. Esta suplencia puede ser integral o simplemente... acompañar al empleado, caminando con él, transmitiéndole confianza en su capacidad, y aportando el apoyo que le permitirá tomar la decisión correcta o llegar a la consecución del objetivo marcado.

Ahora bien, es esencial ser conscientes de que éstas acciones de servicio solo caerán en terreno fértil si son vividas, sentidas y abrazadas por los líderes empresariales a todos los niveles de la organización. Con el cuidado constante, como nos dijo Ghandi, de vigilar nuestros pensamientos, porque se convierten en nuestras palabras; de vigilar nuestras palabras, porque se convierten en nuestros actos; de vigilar nuestros actos, porque se convierten en nuestros hábitos; de vigilar nuestros hábitos porque se convierten en nuestro carácter, y de vigilar nuestro carácter, porque se convierte en nuestro destino.

Así, el destino de la empresa dependerá de los pensamientos, palabras, actos, hábitos y carácter de sus líderes empresariales. Si éstos abrazan la subsidiariedad como modo de liderazgo, y se vive esta filosofía con auténtica coherencia, entonces podrán diseñar una organización que sea una verdadera sociedad de personas en las que se trabaje con auténtico espíritu de servicio, permitiendo así crecer a los demás (y a uno mismo), a la organización y contribuyendo al desarrollo pleno de la comunidad.

El líder subsidiario, como nos explica la “lógica del don”, sabe que nuestras vidas y el mundo en que vivimos son dones gratuitos que se nos permite disfrutar y que nos han sido confiados. Ha comprendido también que su verdadero ejercicio del poder consiste en identificar, desarrollar y potenciar al máximo los talentos de cada uno dentro de la organización. Por ello, sabe que tiene en sus manos, ni más ni menos, que el desarrollo o degradación de quienes integran la empresa. Así, debe verse a sí mismo como un administrador de riqueza humana más que como un propietario o mero gestor de bienes. Desde esa posición deberá ver, juzgar y actuar. Ver con claridad las situaciones y las personas, juzgar según principios que le orientan al bien común y actuar a fin de implementar tales principios.

Por eso la subsidiariedad aparece como un horizonte que nos guía, no debiendo plantearse como un objetivo a corto plazo, sino como una filosofía empresarial sustentada en un pilar clave: la valentía de confiar plenamente en nuestros empleados.

En fin, como vemos, diseñar, construir, y alimentar una organización subsidiaria supone una exigencia formidable que casi cabría considerar vocacional. Requiere visión y compromiso, generosidad y entrega, humildad y valentía, convicción y tenacidad. Sin embargo, tan o mas grande es la satisfacción y riqueza de contribuir a la formación de cada empleado, como persona, y con ello, al bien de la comunidad y de la empresa, y a la justicia y a la paz de la sociedad.

Para concluir, me gustaría compartir con vosotros algunas consideraciones finales:

Cuanto mas buceo en la subsidiariedad, mas encuentro en ella una fuente de enriquecimiento humano y de sabiduría del liderazgo. Desde mis primeras inmersiones en este mundo, es un tema que me ha fascinado por dos razones fundamentales:

Por un lado, porque implica la plena armonía con el sentir cristiano y con los valores fundamentales de verdad, libertad, justicia y paz, recogidos como sabéis en la doctrina social de la iglesia, y su esencia suprema: el respeto a la dignidad humana y la búsqueda del bien común.

Por otro lado, porque aúna de forma sobresaliente estos valores esenciales con los objetivos y exigencias del mundo empresarial, que no son pocos.

Ahora bien, para darle vida, la piedra angular es el compromiso de los líderes empresariales actuando al servicio y en pro del desarrollo de las personas. Recordemos que *“A quién mucho se le ha confiado, mucho le será requerido”*, y que como nos fue dicho...*“Aquel que quiera ser grande entre vosotros, que sea vuestro servidor”*. Así, comprendemos que la más importante obligación moral que el líder empresarial cristiano tiene en su mano de alfarero es, ni más ni menos, que trabajar con esmero la arcilla de los talentos de sus empleados,

para contribuir a la formación plena de cada individuo en el ámbito de la organización, haciendo a la vez madurar los frutos empresariales.

Por ello deseo que con la inspiración y sabiduría contenidas en este pequeño gran libro, y con la valentía que os habita, tan necesaria para confiar, seamos capaces de aprovechar esta excepcional oportunidad y responsabilidad que la subsidiariedad nos brinda para cultivar la dignidad humana y caminar de la mano hacia el bien común, permitiendo florecer, a la vez, a nuestros empleados y a nuestras empresas.

Muchas gracias a todos.