

# Relecciones

Revista Interdisciplinar de Filosofía y Humanidades

nº  
03

## NOSTALGIA DE UNA COMUNIÓN: LA PERSONA EN LA HISTORIA

NOVIEMBRE 2016



Artículo extraído del número 3 de *Relecciones*

ESTUDIO

### Una mirada a la empresa desde la lógica del encuentro

GONZÁLEZ IGLESIAS, Sonia  
SASTRE JIMÉNEZ, Antonio

**Autor / Author****GONZÁLEZ IGLESIAS, Sonia**

Universidad Francisco de Vitoria. Madrid (España)

sgonzalez@equiporc.org

**SASTRE JIMÉNEZ, Antonio**

Universidad Francisco de Vitoria. Madrid (España)

a.sastre@ufv.es

RECIBIDO / RECEIVED

28 de junio de 2016

ACEPTADO / ACCEPTED

19 de julio de 2016

PÁGINAS / PAGES

De la 65 a la 84

ISSN / ISSN

2386-2912

# Una mirada a la empresa desde la lógica del encuentro\*

## *A look at the company from the logic of encounter*

El artículo se propone iluminar la realidad empresarial desde una mirada ampliada y profunda: abordando tanto su objetivo inmediato, producir beneficio, como su misión social, contribuir al bien común y generar desarrollo personal y comunitario. Sin querer contraponer, sino integrar ambos. El camino que proponemos para ello es el siguiente: primero, parar un momento para preguntarnos quién es la persona –aquella que crea con otras el sistema empresarial- qué necesita para su desarrollo y crecimiento, cuál es la lógica del ser humano. El siguiente paso será, sin perder de vista la naturaleza humana, preguntarnos por la empresa, qué es y a qué está llamada, en qué consiste la lógica del beneficio en la que la mayoría está instalada y si es compatible con la lógica propia del ser humano. Y a la luz de esos dos pasos: un tercero: poner en diálogo –no en dialéctica- ambas lógicas.

*#empresa #lógica dialógica #lógica del encuentro #lógica del don #gratuidad*

This article aims to illuminate the business reality from a broad and deep perspective, addressing both its immediate objective—to produce benefit, and its social mission—to contribute to the common good and generate personal and community development. We seek to do these without opposing but integrating both. The path that we propose for this is the following: first, to pause for a moment to ask who is the person—the one who creates the business system with others—what it needs for its development

\* Este artículo es resultado del trabajo de investigación de la Cátedra Irene Vázquez - Empresa centrada en la persona.

and growth, what is the logic of the human person. The next step will be, without losing sight of human nature, to ask ourselves about the company, what is it and to what is it called to be, what is the logic of benefit in which the majority is installed and compatible with the logic of the human person. And in light of these two steps, a third: to bring into dialogue—not in dialectics—both logics.

*#company #dialogical logic #logic of the encounter #logic of the gift #gratuity*

Queremos reflexionar sobre la empresa, su naturaleza y su razón de ser, su misión en el desarrollo de la sociedad y del ser humano. Lo hacemos, además, en un momento muy particular, un momento de crisis: no solo económica, también de valores y de sentido. En este tiempo, hay una gran “demanda” de reflexión sobre lo que es o debería ser la empresa... debates, contrastes, propuestas de paradigmas nuevos...

Si repasamos la definición de la RAE, la empresa es “una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”... Desde nuestra experiencia de más de 10 años acompañando a empresas y a personas en las empresas, creemos que esta definición descriptiva se queda corta, no llega a responder a los retos y desafíos que se viven hoy en el entorno empresarial –ejemplificar con experiencias reales del IDDI-.

Estamos acostumbrados a preguntarnos el *qué* y el *para qué* de la empresa que iluminen los cómo empresariales. Nos atrevemos a formular también un *para quién y desde quién*. Porque ante todo, la empresa es una realidad humana, integrada por personas que responden a necesidades -muy diferentes eso sí- también de personas. ¿Es esto posible? ¿Es verdad que la empresa tiene una misión social que asumir? ¿El beneficio es compatible con el desarrollo y el crecimiento de las personas que integran la empresa? ¿Cómo se relacionan beneficio-desarrollo? ¿La empresa puede y debe asumir el reto de esa relación? ¿Es posible en la lógica de los negocios actual?

El camino que proponemos para ello es el siguiente: primero, parar un momento para preguntarnos quién es la persona –aquella que crea con otras el sistema empresarial- qué necesita para su desarrollo y crecimiento, cuál es la lógica del ser humano. El siguiente paso será, sin perder de vista la naturaleza humana, preguntarnos por la empresa, qué es y a qué está llamada, en qué consiste la lógica del beneficio en la que la mayoría está instalada y si es compatible con la lógica propia del ser humano.

Y a la luz de esos dos pasos: un tercero. Pongamos en diálogo –no en dialéctica- ambas lógicas... ¿es posible su relación?

1. Somos “encuentro”
2. La lógica propia de la vida de encuentros: el don y la gratuidad
3. La lógica de la gratuidad en diálogo con la lógica del beneficio

# 1. Somos “encuentro”

Preguntarnos *quién es la persona*, es preguntarme *quién soy yo*, a un nivel profundo, existencial, diríamos que ontológico. Siguiendo al profesor López Quintás, podemos afirmar que «*somos “seres de encuentro”, venimos del encuentro de nuestros progenitores y estamos llamados a fundar toda una serie de encuentros, sobre todo personales. Esta llamada constituye nuestra auténtica vocación. Llevarla a cabo es nuestra misión en la vida*» (López, 2002: 195-197). Es decir, el hábitat natural del ser humano es el encuentro: somos fruto de un encuentro, crecemos en los encuentros, nos *hacemos* más plenamente personas a través de los encuentros.

Desde el minuto uno de nuestra existencia necesitamos de los demás. Lo primero que conoce un niño es a su madre, que le mira y le reconoce con cariño. Desde ese reconocimiento despertará a la vida consciente y percibirá que ha recibido la existencia gratuitamente. Después se irá conformando el “yo” gracias al encuentro con muchos y diversos «tú» con los que aprenderemos a ser personas, en los que reconoceremos lo que queremos ser y lo que no queremos ser. Seguro que está vivo en nuestra memoria ese encuentro con un familiar, profesor, amigo... que fue significativo y dejó una huella imborrable en nuestra vida.

La dimensión comunitaria es, pues, constitutiva de la realidad humana. Viene *de serie*. Con nuestra libertad podemos aceptarla, promoverla o rechazarla, pero nunca destruirla. Afirmar esto es afirmar que los *otros* me *hacen ser* y posibilitan mi crecimiento. No son mis enemigos, sino aliados para descubrir quién soy realmente, quién estoy llamado a ser. Esta reflexión tiene mucho –todo– que ver con nuestra vida, con nuestra llamada a la plenitud. Nos preguntamos si esta dimensión comunitaria tiene algo que decir también en la vida de una empresa...

En esencia, ¿qué es un encuentro? ¿Cualquier relación entre personas se puede calificar como encuentro? No... Es desgraciadamente habitual, y preocupante, que personas que viven en común no lleguen a encontrarse, rigurosamente hablando, nunca. Podemos tener compañeros de trabajo con los que no nos hemos encontrado nunca. No es tan fácil pasar de la *mera vecindad* al *encuentro*. Para que podamos hablar de encuentro es necesario:

1. *Dos o más personas*, ¡dos o más! El encuentro no se reduce a un “one to one”, es posible y necesario también en un equipo de trabajo, en una familia, en una reunión de amigos... en cualquier organización humana.
2. *Que crean un campo de juego común*, en el que compartir sus respectivas posibilidades, *tú me ofreces- yo te ofrezco*, sin reducir al otro a simple instrumento a mi servicio. No vale el uso o el aprovechamiento del otro, como si de un objeto se tratase, bajo ninguna excepción o justificación.
3. *Generando un “entre” de valor*, donde se experimenta intimidad, alegría, confianza, apoyo... Un *nosotros* con una personalidad propia, nueva, única. Por eso el encuentro es eminentemente creativo, genera algo nuevo y valioso. Y por eso, la creatividad verdadera siempre brota de un encuentro.

4. *Interactuando y creciendo juntas*. Esta es la "prueba del algodón", el enriquecimiento de todos los que participan en él. En el encuentro, nos perfeccionamos: no solo nuestra propia vida, también la de los demás y la de la realidad que nos rodea. Es más, gracias a los encuentros con otros nos descubrimos más y mejor a nosotros mismos, las relaciones nos revelan y nos hacen tomar conciencia de quiénes realmente somos.

Ascendiendo al nivel del encuentro, la realidad entera se convierte en un campo de juego, en una fuente de posibilidades para el conocimiento, la creatividad y el crecimiento del hombre. Este descubrimiento, re-conocerse como seres de encuentro, constituye un hito decisivo que "decide la dignidad de nuestra vida, nuestra actividad creativa, el sentido de nuestra existencia» (López, 2002: 98-99). Nos preguntamos entonces, ¿qué pasaría si la empresa se elevara también a este nivel? ¿Es posible un paradigma empresarial donde el encuentro conforme sus relaciones? ¿Qué nuevas posibilidades se darían, qué hábitos deberían evitarse?

Ahora bien, cada uno de nosotros debe descubrir por sí mismo esta verdad, hacerla propia, y vivir conforme a ella. Es más, el encuentro no se produce de forma automática, ni por mera cercanía ni por mero deseo. Exige una serie de condiciones que muestran el camino para el desarrollo integral humano. Se convierten en leyes para el crecimiento humano –leyes del encuentro–, y vivir conforme a ellas, una decisión personal e intransferible. Nuestra libertad queda interpelada. ¿Y la empresa? ¿Queda interpelada también por esas leyes del encuentro?

## 11. Condiciones para vivir desde y para el encuentro. Sus valores y contravalores

Demos un paso más. Estas leyes o condiciones del encuentro se convierten en *exigencias* para las personas implicadas en él, valores que deben ser encarnados y ejercitados –puestos en juego– cada vez que queramos encontrarnos. Claro que, "la otra cara del valor" es el contravalor, aquello que lo anula y que imposibilita el encuentro con el otro.

Recogemos aquí una síntesis, a modo de decálogo (Cf. López, 2002: 158-176; López, 2003: 110-122 y López, 2009: 48-54), donde se aprecia con claridad cómo se interrelacionan y se necesitan entre sí, cómo cada uno es catalizador del resto, tanto de los valores como de sus contravalores. Sintetizamos con esta imagen de la cara y cruz del encuentro:

## EI ENCUENTRO

SUS VALORES	SUS CONTRAVALORES
La generosidad Respeto, estima, colaboración Disponible, simpatía La veracidad y confianza Agradecimiento y paciencia Asombro y recogimiento La ternura y cordialidad La fidelidad Compartir los valores El perdón	La cicatería, el egoísmo Afán de dominio La prevención, aversión Falsedad, lejanía Exigencia y cortoplacismo Indiferencia Dureza, intransigencia “Dejar tirado”, deslealtad Monopolizar Rencor, saña

Ahora explicamos, aunque sea a modo de apuntes rápidos, lo que queremos decir con cada uno de esos valores-contravalores.

1) **Generosidad.** Es la actitud que lleva a posponer el propio interés; lo contrario de la cicatería, el egoísmo, el vivir sólo y exclusivamente para uno mismo, empeñado en poseer a toda costa –incluso a las personas–. Se podrían poner muchos ejemplos de esta actitud generosa en el mundo empresarial, tanto por parte de los empresarios como de los trabajadores. Una actitud que no se traduce en un incremento de ganancias materiales, pero sí en un incremento de posibilidades creativas, porque «*el que trata a otro como un tú no tiene nada, no posee nada, pero está en relación*» (Cf. Buber, 1995, citado por López, 2002: 158).

2) **Respeto.** Respetar supone situarse a la distancia justa del otro, renunciar a dominarlo, usarlo, subordinarlo a mis propios intereses. Respetar implica reconocer que más allá del valor que el otro pueda tener para mí, tiene por encima de todo un valor intrínseco –lo que llamamos “dignidad”–, que me impide reducirlo a mero objeto. De ahí que en la empresa la persona es siempre más que un recurso, es alguien al que valorar, al que respetar. Con un objeto no se puede establecer nunca un encuentro ni un ámbito de intimidad. Por eso, como subrayamos más abajo, al encuentro le es inherente la gratuidad, el desinterés.

3) **Disponibilidad de espíritu y simpatía.** La persona disponible se halla preparada para entrar en juego, ofreciendo las posibilidades propias y acogiendo las que le ofrecen los demás. Lo hace con confianza, seguro de que esta aparente salida de sí supone elevarse a un estado de mayor amplitud y riqueza. Qué importante para la empresa,

por ejemplo, este juego de enriquecimiento en los equipos de trabajo, en las relaciones con los stakeholders, en su propia dinámica de cambio y crecimiento. Ahora bien, esta disponibilidad implica también una pérdida de control. No se puede prever de antemano las reacciones de los demás implicados. «De ahí que el encuentro entrañe siempre un riesgo» (López, 2002: 158). El miedo o el egoísmo puede llevarme a vivir encerrado, sin dar, sin arriesgar... pero también sin poder recibir plenamente.

4) **Veracidad y confianza:** cuando la persona se revela con franqueza y transparencia está diciendo con su vida: tengo confianza y fe en ti. Es una actitud de confianza a priori, como ya hemos apuntado, es arriesgada. La persona queda vulnerable ante el resto. Pero la fe en el otro abre una puerta a un encuentro profundo y enriquecedor. «Las palabras "confianza", "confidencia", "fidelidad" y "fe" tienen la misma raíz latina, fid» (López, 2002: 170), que significa lealtad. Sin confianza, es impensable construir una relación verdadera. También en las relaciones empresariales la confianza no es solo deseable, sino necesaria. ¿O acaso no se rompen una y otra vez en cuanto la sospecha hace mella en ellas? Por el contrario, **una actitud falsa** despierta desconfianza y lejanía. El lenguaje se torna en lugar de intereses egoístas. Desde la mentira, el encuentro es inviable en cualquiera de los ámbitos posibles.

5) **Actitud de gratitud y de paciencia:** ante un trato generoso, veraz, simpático... brota una actitud de agradecimiento y reconocimiento. El agradecido acoge de buen grado todo aquello que lo enriquece, desde la sencillez y la creatividad, no desde la exigencia y la reivindicación. Sencillez para reconocerse finitos y necesitados de los demás, creativos para estar a la recíproca en la relación de encuentro (Cf. López, 2003: 117-118). El agradecimiento abre la puerta a la colaboración, valorando las aportaciones de cada uno con justicia y verdad. Habla también de respeto y de paciencia para con los demás. «Es paciente el que sabe ajustarse al ritmo de otras personas» (López, 2002: 171), evitando el ansia de resultados inmediatos y el cortoplacismo. La cruz de esta moneda: el "tengo derecho a", el mérito es solo mío...

6) **Capacidad de asombro y sobrecogimiento:** «Para sobrecogerse es necesario tener capacidad de admiración y asombro» (López, 2002; 171). Imprescindible en el camino del descubrimiento del otro y de su grandeza, de su valor. Sin embargo, la indiferencia nos llevaría a mirar con superficialidad, reduciendo al otro solo en lo que aparece, sin esforzarnos por desvelar todo lo que es. Vuelven a aparecer esas etiquetas que nos impiden desvelar todo lo que es el otro, «*el pesado*», «*el reivindicativo*», «*el responsable*», «*el delegado sindical*»...

7) **La ternura y cordialidad.** «Sin cierta dosis de ternura, no es posible el encuentro» (López: 2002, 173). La actitud cordial dulcifica los momentos duros, los momentos de firmeza con los otros. ¿Es posible esta condición en la empresa, o se debe reservar

para ámbitos más personales? Sin duda lo es, sabiendo que no es incompatible con la exigencia, sino que se necesitan mutuamente. Desde la intransigencia, la rigidez o la falta de escucha, el puente hacia el otro queda en suspenso, sin suelo donde asentarse.

8) **La fidelidad.** Es la capacidad espiritual de dar cumplimiento a las promesas. «Prometer es una acción soberana» (López, 2002: 175) y supone adelantarse al tiempo consciente y libremente. Prometer conlleva siempre arriesgarse, porque implica un compromiso para actuar de la forma prometida, sin conocer las circunstancias del mañana. La fidelidad y la confianza van unidas, entreveradas. No se reduce a un mero aguante sino a una actitud eminentemente creativa, decidiendo crear la propia vida, conforme a la promesa.

9) **Compartir** actividades relevantes, valores, y sobre todo, compartir **una misión**, un ideal de vida, un proyecto común que nos une, también colaborar en una empresa que nos convoca en torno a su tarea. No hay nada que una tanto como hacer el *bien común* en común. Por otro lado, no podría hacerse de otra manera. El individualismo y el interés particular no pueden generar ese bien común.

10) **Perdonar.** La experiencia constata que somos imperfectos y limitados. No siempre actuamos conforme al bien, cometemos errores y obramos mal. Descubrimos en nosotros y en los demás una tendencia fuerte al deseo de dominar y sobresalir a costa de los demás. Nuestra naturaleza está, como si dijéramos, herida. Los desencuentros se dan frecuentemente en nuestras relaciones humanas. Por ello, el perdón se convierte en elemento clave para vivir con realismo nuestras relaciones. El perdón es siempre bidireccional, al menos hay dos personas y acciones implicadas: pedir perdón y perdonar. Las experiencias de saberse perdonado y perdonar restituyen en el amor, en la confianza, y en la creación de encuentro más profundo y verdadero. Y cierran la puerta al rencor, a la saña y al reproche continuado, actitudes que enrarecen y envenenan tanto el clima de las relaciones personales, como se constata a menudo en las empresas.

Estos valores –y contravalores– son otros tantos modos de tratar a un ser personal. Los valores son los que conforman la lógica del encuentro y las actitudes de la vida genuinamente humana, encerrando un gran valor: muestran el camino para ser más, para crecer como personas. El encuentro configura la vida del hombre, le va permitiendo adquirir *su verdadera forma*. ¿El encuentro podría configurar también la vida empresarial, las relaciones entre empleados, empleados-jefes, clientes-proveedores, empresa-sociedad?

Una observación nos puede ayudar a responder a estas cuestiones: así como hay condiciones del encuentro –como la generosidad, la disponibilidad, la capacidad de asombro, la ternura– que pueden exigirse solo hasta un punto, hay otras –como el respeto, la veracidad, la confianza, la fidelidad– que son exigencias ineludibles, siempre y en todo. También en la realidad empresarial. Abundamos en esto un poco más adelante.



## 1.2. Los frutos que nos regalan los encuentros

«El encuentro personal plantea altas exigencias y en la misma medida es fecundo; *reporta frutos magníficos*» (López 2002: 183). Centramos ahora nuestra mirada en los regalos que nos llegan gratuitamente cuando experimentamos un encuentro. Importante: son regalos, no productos que podamos fabricar nosotros. Tampoco son objetivos de nuestro esfuerzo, esto es, no vale decir "me propongo generar un ambiente de encuentros *para conseguir sus frutos*". Esto no funciona así... Desde el momento en que los convertimos en diana de nuestros esfuerzos –en nuestra vida personal, en la profesional o en la empresa–, ellos nos eluden y se esfuma la posibilidad del genuino encuentro. También de forma muy sintética los enunciamos aquí:

1) *El encuentro hace entrar a la persona en juego, ilumina la vida, acrecienta su poder creador y regala energía espiritual.* La persona se dinamiza cuando encuentra posibilidades en las que desplegarse. A solas la creatividad no es posible. Es más, no son pocas las experiencias en las que la voluntad individual se siente débil ante circunstancias difíciles. Esto nos lleva a descubrir una cuestión decisiva, y es que el poder que otorga el encuentro no procede del hombre solitario y cerrado sobre sí, sino de la capacidad de escuchar y responder activamente a las posibilidades de otros, de aceptar sus limitaciones porque también ellos aceptan las mías, convirtiéndolas en impulso interior para otras nuevas posibilidades y realizaciones. El encuentro origina, pues, innovación y despliegue de las capacidades creativas de las personas, esos bienes tan ansiados por las empresas y que, sin embargo, con frecuencia no saben cómo provocar.

2) *El encuentro se genera en la confianza y genera confianza.* Y la confianza lo mueve todo, mueve a las personas y mueve la economía. La confianza impulsa a las personas a entregarse sin reservas dando lo mejor de sí mismas, suscitando el compromiso y la unidad que unen fuertemente a las personas y a los equipos. El encuentro genera, por consiguiente, la verdadera cooperación y por ende la eficiencia y alto rendimiento de los equipos, engranaje esencial de las organizaciones del futuro.

3) *El encuentro lleva a la madurez y al entusiasmo.* «A medida que el hombre vive experiencias enriquecedoras de encuentro, ve con mayor claridad que lo importante en la vida [...] es crear vínculos fecundos» (López, 2002: 191). Descubre entonces libertad creativa: elegir o renunciar a algo en tanto en cuanto nos acerque al encuentro con el otro. ¡Una libertad muy distinta del "hacer lo que yo quiero"! Esta libertad nos muestra el camino de la madurez y del crecimiento. Se experimenta entonces alegría, entusiasmo, diríamos que una honda felicidad interior, fruto del riesgo de la entrega.

4) El encuentro, en cuanto fuente o motor de crecimiento, es el viento que empuja las velas

del cambio y la transformación que necesitan las personas y las organizaciones. La misma mentalidad que nos cierra a veces al encuentro es la que nos hace temer el cambio, atrincherarnos en nuestro yo y en lo ya conocido, bloqueando nuestro crecimiento.

5) Por eso, necesitamos una *metánoia*, un cambio de mentalidad que es justamente otro de los frutos que provoca en nosotros el encuentro: «*Al experimentar los frutos del encuentro, descubrimos el auténtico ideal de vida*» (López, 2002: 195). Descubrimos gradualmente que somos seres de encuentro, y nos confirma en que merece la pena vivir conforme a sus exigencias, a sus leyes, a sus valores.

Estos frutos o dones también nos los regalan los encuentros empresariales. La empresa –para la que son tan importantes la creatividad, la energía, el entusiasmo, el crecimiento y la unidad en torno a un mismo ideal o misión–, se llena de esas realidades sin buscarlas, cuando se deja animar por la lógica del encuentro y el don – ampliaremos este punto en el último apartado de este documento-

Algunos de esos frutos son lo que Luigino Bruni, siguiendo a otros autores, llama “*bienes relacionales*” (Bruni, 2008: 89-106). Son bienes intangibles pero realísimos que se generan en el «encuentro» –es justamente el término que usa el economista Benedetto Gui– “entre un vendedor y un potencial comprador, entre un médico y un paciente, entre dos compañeros de trabajo o entre dos clientes de una misma empresa” (Cf. Bruni, 2008: 90), en el que aparte de la transacción realizada o del servicio prestado, surgen esas otras realidades intangibles que hemos descrito, sin las cuales no hay vida personal plena: confianza, compromiso, unidad, cooperación...

### 1.3. Algunas cuestiones sobre la vida de encuentros y desencuentros

Una vez expuestas las condiciones y frutos del encuentro, pueden surgirnos varias cuestiones de especial relevancia: ¿Deben cumplirse todas y en la misma medida? ¿Estamos llamados a vivirlas con todos y en todo? ¿Son garantía de que se vaya a dar el encuentro? ¿Se dan siempre los frutos? No son meras cuestiones teóricas, son preguntas concretas de personas concretas, una vez que han experimentado las exigencias del encuentro. Son preguntas especialmente pertinentes hablando precisamente de la empresa... Sin intención de ser exhaustivos, tratamos de aportar algo de luz sobre ellas.

a) ¿Deben cumplirse todas? ¿A la vez, con la misma intensidad y conciencia? ¿Qué pasa si fallamos, si caemos, si provocamos desencuentros en nuestra vida?

Es ley de vida crecer, y el hombre no crece de cualquier manera. No produce su vida como si fuera un artefacto humano, sino que la va configurando a través de sus *decisiones vitales*, a un ritmo lento y sereno. Esto quizás es lo importante: no tanto hacer una contabilidad de condiciones y exigencias, sino optar, con plena conciencia, compromiso y fidelidad, por el respeto, la gratitud y la colaboración como actitud vital, desplegando la lógica del encuentro. En esta lógica, estas condiciones se expanden interconectadas, unas tiran de las otras, quizás alguna brilla más que otras en personas concretas, y hay unas –como decíamos más arriba– más irrenunciables que otras, pero todas están implicadas.

Decidirse por esta actitud como principio rector de la vida es exigible, por tanto, si se busca con honestidad vivir en el encuentro. Lo que no es esperable es la perfección, no está en nuestra mano. Los desencuentros se darán. En ellos suele prevalecer un error, una mentira, una actitud egoísta como consecuencia de la herida de nuestra naturaleza. Pero la humildad y el perdón pueden convertirlos en oportunidades de superación, de encuentros incluso más verdaderos y más profundos.

Ser conscientes que esta actitud no se conquista de un momento a otro, hay que actualizarla cada día, optar por ella una y otra vez, y fortalecerla con las acciones ordinarias de la vida. La plenitud está relacionada con la *coherencia* entre nuestros actos, decisiones y convicciones.

b) ¿Estamos llamados a encontrarnos en todo y con todos de la misma forma, en el mismo grado de intensidad?

La respuesta es "no": en sentido riguroso no podríamos, aunque quisiéramos, encontrarnos con todas y cada una de las personas con las que tratamos a lo largo de una jornada de trabajo. Lo que sí debemos y podemos, es vivir desde la actitud de respeto, la gratitud y colaboración con todas ellas. De esta forma, el mero saludo a la persona que está en recepción, mirándola con respeto a los ojos y sonriéndole, se puede convertir en un breve y luminoso encuentro. Será un gesto que le confirme que es amable, merecedora de esa estima, que no es un mero medio para responder al teléfono, sino que es un fin en sí misma. Al mismo tiempo, a través de ese sencillo acto estaré patentizando mi voluntad de vivir desde y para el encuentro, estaré introduciendo en mi vida la lógica del encuentro y llenándola, en consecuencia, de sentido.

Y los encuentros que ya vivimos, ¿todos deben aspirar al mismo grado de intimidad? La respuesta también es "no". Hay una gradualidad en el encuentro, en función de la naturaleza de ese mismo encuentro. No es lo mismo ser compañero de trabajo, amigo, jefe o simple conocido, por ejemplo. En cada uno se está llamado a una intensidad e intimidad propias, con expresiones y gestos característicos. En este punto es importante escuchar una apelación: a qué me siento llamado, qué debo compartir en esta relación.

Compartir no es una mera técnica grupal: es dejar participar a otros en lo que es de uno. Lleva implícita una doble acción: dar y acoger, como veremos enseguida al tratar de la lógica del don. Se puede compartir desde un saludo, una conversación sobre temas interesantes, hasta exponer lo que se piensa en clave personal, llegando a compartirse uno mismo: lo que siente,

su tiempo, sus miedos, sus ilusiones, su persona. Gradualidad también que debe adecuarse a cada encuentro.

c) Si cumplimos todas y cada de las condiciones, ¿se dará automáticamente el encuentro y sus frutos?

No necesariamente; en el encuentro se ponen en juego al menos dos libertades soberanas. Pero, aunque ambos esforzadamente estén abiertos al encuentro, éste no siempre se da. Es un misterio y una experiencia de vida. Por otro lado, también sucede que, sin estar especialmente dispuestos a encontrarnos, sucede algo entre nosotros que nos lleva a una unidad regalada.

En definitiva, el encuentro siempre *es un don, es la novedad* que surge por el entreveramiento de posibilidades y en cada uno de los encuentros, surge algo distinto, único, verdadero. Como únicas son las personas que participan en él. Nuestra responsabilidad, vivir desde una actitud de y para el encuentro. Estar abiertos y preparados para acogerlo, estar expuestos a encontrarnos aún a riesgo de no conseguirlo. La lógica del encuentro y la lógica del don se dan la mano.

Resumiendo:

- Hablar de encuentro implica hablar de algo constitutivo, esencial del ser humano. No es una estrategia que funciona, ¡aunque funcione!
- Hay que querer encontrarse. Vivir de y para el encuentro precisa de nuestra decisión, libre y consciente.
- Una relación auténtica de encuentro supone y ofrece un espacio de luz, un despertador de la persona, un catalizador que te mueve por dentro, que te transforma.
- El encuentro es un regalo, un don. La lógica del encuentro es la lógica del don.
- ¿Tiene algo que decir esta lógica a la empresa?

## 2. La lógica propia de la vida de encuentros: la reciprocidad, la gratuidad y el don

Otra forma de decir que somos seres de encuentro es afirmar que estamos hechos para el don. Dar es salir de uno mismo. Porque somos seres de encuentro, el don es un aspecto constitutivo de nuestro ser: no podemos encontrarnos sin darnos, sin una actitud generosa –como hemos visto al hablar de las *condiciones para vivir desde y para el encuentro*–, sin la disposición a poner en juego lo que tenemos y sobre todo lo que somos. Somos constitutivamente don y estamos llamados a ser don para los otros (Torralba, 2012: 5). Y, por supuesto, el otro es un don para mí.

Pero si estamos hechos para el don, no es menos cierto que estamos también hechos para acoger. La lógica del don no implica solo mi constitutiva disposición a dar, a donarme, a salir de

mí al encuentro del otro y ponerme a su servicio. Implica también reconocer que yo también vivo del don que los otros son para mí (Cf. Ratzinger, 1996: 219). La lógica del don no incluye, pues, solamente la acción de dar sino también la disposición a acoger.

“Quien solo quiere dar, quien no está dispuesto a recibir; quien solo quiere ser para los demás y no está dispuesto a reconocer que también él vive del inesperado e inmotivado don-del-para de los demás, ignora la forma fundamental del ser humano” (Ratzinger, 1996: 219).

Quizá acoger sea incluso más difícil para la mentalidad individualista, desde el momento en que entraña reconocer la propia menesterosidad, renunciar al ídolo de la autosuficiencia. Y nos pone en deuda, en un plano inferior al del donante.

Iremos desgranando en lo que sigue las notas más importantes del don; ello nos servirá para arrojar nueva y más intensa luz sobre lo propio de la lógica del encuentro.

## 21. La reciprocidad

Para que haya don es necesario –como se acaba de decir– que haya un donante, por supuesto, pero también alguien que recibe y acoge ese don. No puede haber don sin alteridad. “La capacidad de dar es radicalmente dialógica” (Torralba, 2012: 116). La reciprocidad es, en este sentido, un rasgo inherente al don y al encuentro. La reciprocidad hace referencia a una relación “de ida y vuelta”, en las dos direcciones. Ahora bien, la reciprocidad se da en varios tipos de relaciones y no en todas ellas cabe hablar de verdadero don, verdadero encuentro. ¿Qué reciprocidad es la propia del don, del encuentro?

Bruni distingue tres formas de reciprocidad, respectivas a los tres amores clásicos: *eros*, *filia* y *agape* (Bruni, 2008: 111-138).

La forma más básica de reciprocidad es la del *contrato*, una reciprocidad sin benevolencia, sin sacrificio, basada en la indigencia de las dos partes, que lleva a buscar en el otro aquello que se necesita. Es como el amor de concupiscencia, que busca al otro porque lo necesita. No exige el sacrificio del propio interés, sino todo lo contrario, de forma que el contrato es la manera de conciliar los intereses de ambas partes. Es una reciprocidad condicional, donde la prestación de cada una de las partes está condicionada a la prestación de la otra.

La segunda forma es la reciprocidad-*amistad*, en la que la relación se busca por mor de sí misma y no ya como medio para alcanzar otra cosa. Lo propio de ella es la incondicionalidad condicional. La amistad, ciertamente, comienza por un acto incondicional, pero cesa si a medio plazo no hay correspondencia. La incondicionalidad está en que “no se calculan los costes y beneficios de cada acto, se pasan por alto incluso comportamientos inadecuados y se está dispuesto a perdonar” (Bruni, 2008: 119). Ahora bien, en el momento en que el otro deja de

manifestar su disposición a ser nuestro amigo, cesa la amistad. Ahí está la condicionalidad: se necesita la respuesta del otro, aunque basta que esta sea su disposición.

Hay una tercera forma de reciprocidad en la que se da la *incondicionalidad* de modo puro. Una sociedad, como ya hemos comentado al hablar de la justicia y de la eficiencia del mercado, no se sostendría sin las dos formas anteriores de reciprocidad, pero por sí solas son insuficientes para dar cuenta de toda la dinámica de nuestras relaciones. Hace falta otra lógica para explicar comportamientos absolutamente incondicionales que permiten no excluir a aquellos que no cooperan, los que no dan la talla, los que no aportan o incluso son un lastre. En realidad, todos podemos estar en ese grupo en algún momento y si en la sociedad, o en las empresas, solo se dieran las dos primeras formas de reciprocidad, seríamos excluidos, de acuerdo con una lógica meritocrática que más tarde caracterizaremos un poco más.

Es la lógica del *agape*, en la que lo característico es la renuncia a la condicionalidad, pero no a la reciprocidad. Es decir, no pongo condiciones para quererte, doy a fondo perdido, pero eso no quiere decir que no se aspire a la reciprocidad. Y de hecho, la reciprocidad, que no se pone como condición para el acto de dar, se produce espontánea o naturalmente. Es lo que está detrás de la frase “dar gratis lo que se ha recibido gratis” o aquello otro de “amor saca amor”. No es exactamente un deber moral, como si con nuestra correspondencia estuviéramos pagando el amor con que hemos sido tratados. No se puede pagar. Insistimos: es un movimiento casi espontáneo.

Algo de esto lo ilustra esa película que en España se tituló “Cadena de favores” y cuyo título original es mucho más elocuente –y casi intraducible–: “Pay it forward”. Las personas que reciben los favores (descritos por el niño protagonista como cosas que ellos no podrían hacer por sí mismos) los devuelven “hacia adelante”, es decir, no a la persona que se los ha hecho, sino a otra que tenga también una necesidad. En el fondo, lo que este niño ha ideado como un trabajo para el colegio, pone de manifiesto la dinámica que tiende a generar de una forma natural el amor agápico, esto es, incondicional, cuando se introduce en nuestras relaciones sociales. Una dinámica de reciprocidad. Una reciprocidad que solo la gratuidad es capaz de suscitar. La clave está en el agradecimiento que pone en el corazón de las personas un amor recibido incondicional y gratuitamente. “El agradecido –dice Juan Eusebio Nierenberg– es como la tierra, que vuelve lo sembrado con logro” (Nierenberg, 1629: 162-165, citado por Cruz, 2015: 36).

## 2.2. La gratuidad

El don, por consiguiente, no solo incluye como una nota esencial la reciprocidad, sino además la gratuidad. Ahora bien, el don es don no por ser recíproco –pues hay otras formas de relacionarse con el otro que también lo son–, sino por ser gratuito.

La gratuidad es la actitud con la que me relaciono con otras personas o instancias (e incluso conmigo mismo) no como con una realidad que utilizar o de la que aprovecharme, sino

como seres con un valor intrínseco a los que respetar y amar. Lo explicábamos más arriba al describir las condiciones del encuentro. Así, por ejemplo, si una relación es solo un medio para hacer negocios no se generará un auténtico encuentro. La gratuidad se manifiesta en aquellos comportamientos en que el agente se mueve por motivos intrínsecos y no por un objetivo distinto del comportamiento mismo (motivación extrínseca). Actuamos gratuitamente cuando realizamos una actividad por el valor que ella tiene en sí misma para nosotros y no por los resultados o consecuencias que esperamos obtener de ella.

Ya Tomás de Aquino, remitiéndose a su vez a Aristóteles, incidía en la gratuidad como lo propio del don: "El don, como dice el Filósofo, es un dar sin retorno, no porque no pueda ser recompensado, sino porque no busca recompensa". Su maestro, Alberto Magno, ya había comentado ese pasaje de Aristóteles: el don es "dar sin vuelta, esto es, la cesión gratuita que se hace sin esperanza de que se devuelva nada" (citado en: Cruz, 2015: 28).

El don lo motiva, pues, –dice Tomás– el amor (*agape*): "según el Filósofo, don es propiamente entrega sin deber de devolución; esto es, que no se da con intención de recibir una retribución; implica así donación gratuita. La razón de la gratuidad de la donación es el amor, pues damos gratis algo a alguien porque queremos para él el bien. Por lo tanto, lo primero que le damos es el amor que nos impulsa a querer para él el bien. Por eso es manifiesto que el amor es el primer don por el que se dan gratuitamente todos los dones".

Sin esta gratuidad, en definitiva, no se podría dar el encuentro en su expresión más completa y profunda, ni los frutos que nacen en su seno. Vemos, pues, como estas dos notas –reciprocidad y gratuidad– deben ser destacadas entre todas como lo más genuino y nuclear de la lógica del encuentro.

## 2.3. Otras dimensiones del don

La lógica del don, marcada por la reciprocidad y la gratuidad, no es solo la ley o el principio de la vida humana; es en realidad el *logos* inmanente a todo el universo. Ningún ser en la naturaleza calcula, ninguno se reserva nada, todos se gastan, dan de sí para hacer ser a otros y, con la misma naturalidad, reciben de otros aquello que les es necesario para subsistir. "La naturaleza viva que brota graciosamente es para el hombre el paradigma de la donación" (Cruz, 2015: 29). La única diferencia es que el ser humano puede, desde su libertad, ajustar su vida a esa lógica o desmarcarse de ella. De ahí que solo él, propiamente, sea capaz de donarse.

El don solo puede proceder de un ser libre. Si procede de la necesidad –si no hay alternativa, si no hay otra opción que dar– entonces no es en sentido pleno y verdadero un don. Y por eso la creación entera en sí misma, el universo todo, es don, pues el gran Dador –Dios– no tenía necesidad alguna de crear.

No es don, en este sentido, aquello que se da meramente por una obligación legal o contractual. El salario que percibo por una actividad profesional, por ejemplo, no es un don que me hace mi contratador, como tampoco la actividad misma que realizo es un don con que yo le

obsequio. Tampoco los impuestos que pago son una forma de don.

La libertad es, pues, condición de posibilidad del don, pero al mismo tiempo vivir en la lógica del don nos *hace* libres, profunda e interiormente libres. Lo contrario de vivir de acuerdo con la lógica del don es vivir en la lógica del intercambio, lo que nos lleva a estar siempre calculando, planificando, previendo, exigiendo, defendiendo los propios intereses o defendiéndonos a nosotros mismos, justificándonos frente a aquellos que siguen la misma lógica y desde ella reivindican lo que es suyo, nos exigen y nos reprochan.

La realidad en sí misma y nuestra propia existencia entran dentro de la categoría del don, lo cual no es sino otro modo de referirnos a su condición contingente: algo que está ahí, pero podría no estar; algo que no tiene en sí la razón de su propio existir. Que estemos en el mundo, o simplemente que haya mundo, es decir, algo en lugar de nada, son hechos gratuitos, pues gratuito es, según la RAE, *algo que se da de balde o de gracia*, pero también, en su segunda acepción, *aquello que es arbitrario o sin fundamento*. Esto es, aquello que no se puede deducir apodícticamente de ninguna premisa previa.

El don va más allá de lo que es exigible en justicia. Por eso, por cierto, la vida no es justa: nadie ha hecho ni podría hacer nada para merecer tamaño regalo. Una sociedad en la que no se respeten las exigencias de la justicia se desmoronará, pero cimentada solo sobre la justicia sería una sociedad inhumana.

Javier Hervada lo expresa certeramente con una imagen: “La justicia es a la sociedad lo que la estructura de hormigón o de acero para los edificios. Sin la estructura el edificio no se mantendrá, pero con la sola estructura sería inhabitable. La sociedad, sin justicia, se destruye, pero con sólo la justicia es insufrible” (Hervada, 2002: 86). Y Zamagni amplía la reflexión: “Tal vez sea posible edificar un mercado eficiente y un Estado con autoridad (e incluso justo), pero la eficiencia y la justicia, aunque se den juntas, no son suficientes para hacer posible la felicidad” (Zamagni en Bruni, 2008: prólogo). Curiosamente el término “gratuidad” viene de *gratus*, agradable, pues es aquello que hace grata, amable, la vida.

Esto es así por una razón muy sencilla: los seres humanos no somos perfectos, sino muy falibles, limitados y vulnerables, como hemos visto en otro momento. Si no aderezáramos nuestras relaciones con la sal del don y la gratuidad, si solo nos relacionáramos desde la reivindicación y la exigencia, si no nos perdonáramos nuestras recíprocas deudas, si no nos otorgáramos mutuamente dones que no nos merecemos, sería imposible permanecer juntos. El per-dón es, como ese prefijo intensificativo expresa, el don de los dones, el regalo más gratuito y más inmerecido.

La lógica del don es, pues, necesaria para contrarrestar esa otra lógica del mérito tan grabada en nuestro ADN y que nos lleva a creer que hay una relación directa entre nuestro esfuerzo y nuestras cualidades, y los resultados que obtenemos en la vida. Creemos, en efecto, que nos ganamos las cosas con nuestro trabajo y desde esa atalaya los perdedores, los últimos, los fracasados son aquellos que no “se lo han currado” lo suficiente y la vida, en consecuencia, les paga en proporción a sus exiguos esfuerzos. Esta lógica meritocrática y retributiva lleva, por eso,



inevitablemente a la exclusión, que es como esa suciedad inoportuna pero inevitable que nuestro sistema económico-social trata de esconder bajo la alfombra o maquillar con un poco de acción cosmético-filantrópica.

El don, que en un sentido es bilateral –recíproco–, en otro sentido es unilateral, pues no crea en su receptor la obligación de corresponder, aunque despierte el deseo de hacerlo. Todo lo contrario que en la relación mercantil, contractual, en la que sí existe este tipo de bilateralidad.

El don tiene que ver con el exceso, con la sobreabundancia, con la ausencia de todo cálculo. Hasta podría pensarse que "lógica del don" es una contradicción en los propios términos... No estamos hablando de un dar recatado, timorato, indoloro. Como decía la Madre Teresa de Calcuta, precisamente se trata de "dar hasta que duela". Desde esta perspectiva, incluso la regla de oro debiera reformularse: "*haz a los demás mucho más de lo que quisieras que te hicieran a tí*".

Esta ilógica del don, esta magnanimidad y generosidad imprudentes desde el punto de vista de la eficiencia, es sin embargo el principio de una vida fecunda. No por casualidad, "generosidad" viene de *generare*, dar vida, originar, crear, suscitar una novedad que enriquece la realidad, que la hace crecer. Quedarse encerrado en las estrecheces de una pusilanimidad calculadora empequeñece y ahoga la vida. Qué bellamente lo expresa Bruni:

«Los que han intentado vivir la vida de verdad y hasta el fondo, formando una familia, trayendo hijos al mundo; los que han creado una empresa o una comunidad, o la han mantenido con vida después de haberla recibido en herencia; los que han seguido sinceramente una vocación... saben que las cosas más hermosas vuelven a ellos cuando son capaces de superar el registro del cálculo utilitarista, cuando abandonan la lógica del coste-beneficio e, inconvenientemente, hacen lo que la prudencia y el sentido común, por sí solos, desaconsejarían» (Bruni, 2016).

Al dar, si es verdadero don, me doy. El auténtico don soy yo: "Cómo quisiera ser eso que yo te doy y no quien te lo da" (Pedro Salinas). Y también, como escribe Unamuno: "«Doy cuanto tengo», dice el generoso. «Doy cuanto soy», dice el héroe. «Me doy a mí mismo», dice el santo" (Unamuno, 1969: 124). A lo que habría que anteponer: "«Doy de lo que me sobra», dice el burgués".

Incluso el sufrimiento que la vida lleva consigo es un don. Don amargo, pero don.

Dar es un don para el que da. Es lo que reza esa afirmación tan común entre aquellos que han tenido alguna experiencia dentro del mundo del voluntariado y la solidaridad: "recibo mucho más de lo que doy". No es que reciba –aunque quizá sí– "otros bienes, reales o potenciales, presentes o futuros, sino, sobre todo, un perfeccionamiento moral, una mayor plenitud como persona" (Argandoña, 2010: 234). Lo que se da, crece, se recupera multiplicado. Lo que no se da se pierde, dice un proverbio indio; y *nos* pierde, cabría añadir.

No podemos terminar esta caracterización de la dinámica del don y el encuentro sin aludir a un aspecto fundamental y en cierto modo enigmático. Aunque estamos hechos para el don, de lo cual

es testigo o signo el impulso a darnos que experimentamos en nuestro interior, y aunque intuimos que en la donación de nosotros mismos se encuentra la realización cumplida de lo que somos, el darnos no es ni fácil ni automático: el ego tantas veces se interpone abortando dicho impulso. Es como un lastre que nos impide vaciarnos y volar como en el fondo desearíamos. Hay también una tendencia igualmente radicada dentro de nosotros a precavernos, a reservarnos, a preservar y a conservar el propio ser. Es esa tendencia a no hacer locuras, a pensar “racionalmente”, a convertir en máxima de nuestra conducta aquel dicho: “la caridad bien entendida comienza por uno mismo”. Es a esto, en definitiva, a lo que nos referimos al decir que hay una herida en la naturaleza humana.

### 3. La lógica del encuentro en diálogo con la lógica del beneficio

La crisis económica que hemos padecido y en parte sigue gravitando amenazadora como una espada de Damocles, ha avivado la cuestión de si es posible articular la vida económica desde un paradigma más humano, sin negar la lógica del mercado, que es la lógica del cálculo y del interés, pero yendo más allá de ella e integrándola en un marco más amplio.

Por supuesto que en la sociedad la práctica del don existe, sobre todo en el ámbito, privado, de la familia (donde no es que esté meramente presente, sino que es su columna vertebral), pero también en la esfera pública, en el estado y en el mercado. Sin embargo, lo que nos preguntamos aquí no es si se dan el don y la gratuidad en el mundo de la empresa, lo cual es un hecho, sino si se pueden comprender como una ley o logos que anime toda la vida social y, en particular, la económica, y no solo como un fenómeno esporádico o aislado, o como un vago sentimiento moral.

Pareciera, a primera vista, que no es posible tal cosa, pues se entiende que la economía es por antonomasia el ámbito de los intereses, donde regiría justamente el principio “nadie regala nada” (Cf. Gómez, 2014: 456 en Rubio de Urquía; Pérez). Pero, pensándolo un poco mejor, dar en la economía un papel protagonista al don y a la gratuidad no significa pasar a regalarlo todo o que “todo sea gratis”, sino admitir que no todo es mercancía, que no por todo se paga y se cobra (Gómez, 2014: 456).

Esta es la cuestión: el mercado tiende a convertir todo en mercancía cuando resulta que hay bienes –esto es, realidades necesarias para que la persona alcance su plenitud como tal– que no se pueden convertir en mercancía y que precisamente sólo se generan desde la dinámica del encuentro y la gratuidad.

Una empresa que dé la espalda a esos frutos del encuentro, y en particular a los bienes relacionales, centrándose exclusivamente en la producción de bienes materiales y servicios desde la sola perspectiva de la maximización del beneficio, estará dando la espalda también a un aspecto básico del Bien común, ese conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible que las asociaciones y cada uno de sus miembros alcancen su plenitud.

Esos bienes relacionales se generan –tal como hemos mostrado– desde una lógica muy diferente a la del puro beneficio, desde la gratuidad y desde la reciprocidad incondicional.

Esto no quiere decir que la legítima búsqueda de beneficios deba erradicarse de la actividad empresarial. Es más, “si no se obtiene una rentabilidad suficiente la empresa, a medio plazo, no puede seguir en pie” (Gómez, 2014: 462). Pero vamos más allá. Ni siquiera obtener un beneficio del don o del gesto gratuito que hemos hecho es contradictorio con el don mismo y con la lógica de la gratuidad, como ya vieron Aristóteles y Tomás de Aquino con toda claridad. Lo que es contradictorio es que la búsqueda de dicho beneficio sea la motivación del don. Eso convertiría el don en condicional, lo cual es tan contradictorio como un círculo cuadrado.

En fin, si la empresa es una iniciativa humana, y por otro lado la gratuidad y el don son leyes básicas del desarrollo personal, deberíamos concluir que una actividad empresarial verdaderamente humana no puede estar al margen de dichas leyes. No cabe asignar la lógica del encuentro a ciertos ámbitos, como la familia, mientras en la economía se deja campar a sus anchas a la lógica del puro interés. El ser humano no puede vivir mucho tiempo en estos planteamientos esquizofrénicos, por lo que al final tenderá a vivir todo desde una sola lógica y, esta será fácilmente la del puro beneficio y cálculo de intereses.

Esto es precisamente lo que está sucediendo: el mercado –entendido desde criterios puramente economicistas– está colonizando todos los sectores de la sociedad, de forma que sus valores, virtudes y principios –eficiencia, mérito, cálculo del coste-beneficio, etc.– se han convertido en los valores, virtudes y principios centrales en nuestra vida social. Así vemos, por ejemplo, que dentro de los matrimonios y en las familias empiezan a imperar la planificación, el cálculo y, al final, la recriminación al otro, cuando su contribución no está a la altura de lo que uno mismo ha aportado... “La vida humana parece haberse cerrado en el contrato, en la reclamación imperativa de lo justo, en la exigencia de satisfacer derechos” (Cruz, 2015:61). Incluso hablamos tan tranquilamente de “calidad de vida”, como quien habla de la calidad de un producto o un servicio, lo que lleva con toda lógica a apartar, excluir o desechar aquellas vidas que no alcancen los estándares correspondientes.

La clave es no compartimentar la vida social en áreas estancas –estado, mercado, sociedad civil– regidas por principios diferentes cuando no contradictorios. Hay que entender la dimensión social humana como una realidad unitaria, de forma que las relaciones de mercado no son de una naturaleza diferente a las de la sociedad civil. Todos los principios que rigen la vida en común –entre ellos, la amistad y la reciprocidad–, toda la lógica del encuentro, con sus exigencias y frutos, son válidos en la economía (Cf. Bruni, 2008: 42-43). Se trata, pues, de revertir el proceso que está cambiando la fisonomía de nuestro universo relacional: si la lógica del mercado ha conquistado todas las regiones de la vida personal, infectando todas nuestras relaciones, rescatemos la lógica de la gratuidad no solo para los ámbitos donde habíamos creído erróneamente que estaba recluida, como la familia, sino también para el mundo económico, de donde nunca debió salir.

Como dice, una vez más, Bruni, «las empresas y otras organizaciones pueden ser lugares

de vida buena y completa siempre que permitan que las virtudes no económicas convivan con las económico-empresariales. Se trata de una coexistencia decisiva pero no fácil, porque exige que los directivos renuncien a tener un control total sobre el comportamiento de las personas, aceptando que sus actos pueden ser imprevisibles, y también que estén dispuestos a relativizar la eficiencia, que se está convirtiendo en el verdadero dogma de la nueva religión de nuestro tiempo» (Bruni, 2015).

Por otro lado, no es una propuesta tan “antinatural” o forzada como podría parecer. Una virtud, por ejemplo, como la generosidad, es absolutamente connatural a la iniciativa emprendedora. Detrás del nacimiento de tantas empresas ha estado casi siempre el entusiasmo de alguien dispuesto a donarse generosamente, más allá de lo exigido por el deber o un contrato, movido por el deseo de poner en marcha un sueño, de crear, de ayudar, de aportar algo nuevo, de generar valor –y no solo en un sentido crematístico–. La cosa cambia cuando la empresa crece y se va convirtiendo en una organización compleja, burocrática y orientada racionalmente al beneficio. La generosidad que movía en los comienzos al empresario y llenaba el clima organizativo se va transformando y dando paso a «un sucedáneo de generosidad: la que está en función de los objetivos y es dirigible y controlable. Así se elimina la dimensión de excedencia, de abundancia y de libertad. La generosidad no es eficiente, porque tiene una necesidad esencial de derroche y redundancia. Y tampoco es incentivable, porque no responde a la lógica del cálculo».

Lo que implica recuperar la “ilógica” de la generosidad y de la ausencia de cálculo que sin duda está en el origen de muchas empresas es dejar de situar la consecución del beneficio como objetivo principal o dominante de la actividad empresarial, naturalmente sin excluirlo, pero subordinándolo a otras metas humanas y sociales. Una empresa así puede decidir repartir sus beneficios entre *stakeholders* que no son sus propietarios, o puede renunciar a parte de esos beneficios, bien incurriendo en gastos no “necesarios” para la actividad económica (pagando precios superiores a los del mercado por sus materias primas o pagando a sus empleados salarios por encima de la media del mismo mercado; aunque también podría ser que esos mismos trabajadores aceptaran cobrar salarios inferiores a la media compensándoles el mero hecho de trabajar en una empresa así), bien obteniendo ingresos inferiores a los que permitiría el mercado (practicando descuentos a ciertos clientes, etc.) (Cf. Argandoña, 2010: 239 y ss en Melé; Castellá). Se podría decir que son empresas cuya misión no es ser rentables, aunque necesiten ser rentables para cumplir la que consideran su misión.

El trabajo mismo en la empresa, desde el punto de vista de la lógica del don, deja de concebirse como un *ganapán*, como aquello que el trabajador canjea por su salario, y se ve como una forma de poner a rendir aquellos talentos o dones que la persona ha recibido para el bien no tan solo de sí mismo, sino de todos los que le rodean y la sociedad. Desde esta lógica, el trabajador deja de hacer exclusivamente lo justo (otra vez “lo justo”), lo mínimo, para poder aspirar a cobrar su salario, y se esfuerza en dar lo mejor de sí, en ser creativo, en enriquecer la realidad en todo aquello de lo que sea capaz. Trabajar no es para el trabajador dar una porción de su tiempo, de sus energías y sus capacidades, sino dar-se a sí mismo en su tarea. Por eso

“... en cada trabajo hay algo más, algo de gratuito que no puede ser retribuido, porque la acción de aquel que trabaja, entregándose de lleno, trasciende siempre la mera producción” (Cesareo, 2009: 279, citado en Torralba, 2012: 116).

La gratuidad lleva a los trabajadores, pues, a dar lo mejor de sí mismos en la realización de su labor, a alejarse de la ley del mínimo esfuerzo, a entregarse en el desempeño de su tarea, sin quedarse cortos y sin limitarse a cumplir... Los empresarios, por su parte, se mueven por esa misma lógica cuando tratan a sus trabajadores con amabilidad y humanidad, les ayudan a conciliar su vida laboral y familiar, se interesan de modo sincero por sus dificultades o problemas... (Gómez, 2014: 461). Como dice Gómez Pérez, “en la raíz del don está el amor y es el amor el que lleva a excederse en el trabajo y el sacrificio”. O como decía San Agustín, “la medida del amor es amar sin medida”...

En definitiva, la lógica del don lleva a plantear tanto el trabajo como los negocios sin cicatería. Enfocar y vivir de este modo el trabajo y la actividad económica en general no solo es plenificante desde el punto de vista del crecimiento personal, sino que es además muy rentable en un sentido económico o monetario. ■

## Bibliografía

- AQUINO, Tomás de (santo). *Summa Theologiae*.
- ARGANDOÑA, Antonio. “Don y gratuidad en la empresa”. En: MELÉ, Domènec; CASTELLÀ, J.M (Eds.). *El desarrollo humano integral. Comentarios interdisciplinarios a la encíclica «Caritas in veritate» de Benedicto XVI*. Barcelona: ITER, 2010.
- BRUNI, Luigino. *El precio de la gratuidad*. Madrid: Ciudad Nueva, 2008.
- BRUNI, Luigino. “Las potentes semillas de la generosidad”. *Avvenire*. 23-08-2015.
- BRUNI, Luigino. “La civilización del pan que se da”. *Avvenire*. 14-02-2016.
- BUBER, Martin. *Yo y tú*, traducido por Carlos Díaz. Caparrós: Madrid, 1995.
- CRUZ CRUZ, Juan. *Dar y agradecer. El eje interpersonal de la intimidad*, 2015.
- GÓMEZ PÉREZ, Rafael. “Lógica del don e interés en la actividad económica”. En: RUBIO DE URQUÍA, Rafael; PÉREZ-SOBA, Juan José (Eds.). *La doctrina social de la Iglesia. Estudios a la luz de la encíclica «Caritas in veritate»*. Madrid: BAC, 2014.
- HERVADA, Javier. *¿Qué es el derecho? La moderna respuesta del realismo jurídico*. Pamplona: EUNSA, 2002.
- LÓPEZ QUINTÁS, Alfonso. *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*. Madrid: BAC, 2002.
- LÓPEZ QUINTÁS, Alfonso. *El secreto de una vida lograda. Curso de pedagogía del amor y la familia*. Madrid: Palabra, 2003.
- LÓPEZ QUINTÁS, Alfonso. *Descubrir la grandeza de la vida: Una vía de ascenso a la madurez personal*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2009.
- RATZINGER, Joseph. *Introducción al cristianismo*. Salamanca, Sígueme: 1996.
- TORRALBA, Francesc. *La lógica del don*. Madrid: Ediciones Khaf, 2012.
- UNAMUNO, Miguel. *De Amor y pedagogía*. Madrid: Biblioteca Nueva, 1969.

# Re lectio nes

[www.relecciones.com](http://www.relecciones.com)



Universidad  
Francisco de Vitoria  
UFV Madrid