

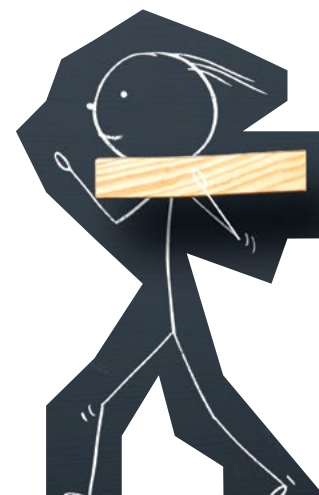
Gratuidad,



crecimiento inclusivo y agua de tamarindo

JOSÉ DÍEZ DEUSTUA

¿Puede esa solidaridad efímera, propia de los desastres, practicarse de forma ordinaria en el ámbito de la empresa? Para ello hay que distinguir entre filantropía y gratuidad.



Desde inicios de 2020 fuimos testigos de cómo esta pandemia no solo se iba acercando, sino que arrasaba a su paso. Primero China, luego Europa –especialmente Italia, España e Inglaterra– y finalmente a mediados de marzo, México. Los efectos se hicieron notar enseguida.

Sin embargo, en medio de tanto dolor, tanta incertidumbre, tanto pensar en cómo va a ser la nueva normalidad, nos encontramos con muchísima gente de todos los estratos sociales promoviendo o sumándose a diversas iniciativas de carácter humanitario: despensas de comida, búsqueda de material sanitario, acompañamiento y un grandísimo etcétera. ¡Qué maravilla! Así lo estamos comprobando en el IPADE de manera palpable, desde que a mediados de abril lanzamos la plataforma IPADE Social Challenge. ¡Es increíble!

EL DON QUE APARECE Y DESAPARECE

La mayoría de estas iniciativas surge de manera espontánea y llegan a mucha gente que la está pasando mal, algunos muy mal. Es un alivio, una bocanada de aire fresco: *reanima*. Nos devuelve la esperanza para seguir empujando y salir de este atolladero, que siempre se lleva por delante a los más vulnerables.

Así como afloran sentimientos de alegría y esperanza, se combinan con sentimientos de enfado e indignación por situaciones que en un país tan increíble como México no podemos –no queremos– tolerar. ¿Cómo es posible que en el siglo XXI todavía haya gente que pueda estar muriendo de hambre? Nos llevamos las manos a la cabeza con gran indignación y nos ponemos las pilas para ver cómo ayudar. Buscamos, vamos de aquí para allá pero, sobre todo, encontramos la manera de llegar a quien lo está pasando mal.

Cuando la sociedad y las empresas se movilizan la cosa cambia radicalmente y de manera rápida y certera. Llegan las despensas, los medicamentos, los consejos y las ayudas de todo tipo. Así pasó con el último gran terremoto en la ciudad de México; así pasa ahora con motivo de la COVID-19. ¿Por qué esperar a que haya un desastre para reaccionar? ¿Por qué se nos olvida tan rápido? ¿Qué tiene que pasar para

¿Por qué somos como el agua de tamarindo, que necesitamos que nos agiten cada tanto para que la pulpa no se pose en el fondo del vaso?

que toda esta colaboración y ayuda no cesen al cabo del tiempo? ¿Por qué somos como el agua de tamarindo, que necesitamos que nos agiten cada tanto para que la pulpa no se pose en el fondo del vaso?

No sé si exista una única respuesta, pero hay una ruta para explorar que no es tan nueva ni nos es tan lejana. En el fondo, se trata de la lógica que practicamos cuando nos lanzamos a la calle para ayudar a los demás, la que tuvimos con el terremoto y que tenemos ahora. Es la lógica del don, de la gratuidad; la que descubre un quién antes de entregar un qué. La lógica de reconocer rostros antes que necesidades, la que va más allá de la obligatoriedad; la que descubre y desarrolla relaciones personales y no relaciones de carácter contractual-mercantilista.

¿En qué consiste esta lógica del don, que aparece en momentos difíciles y luego desaparece? Vista la eficacia y eficiencia con que todas esas iniciativas sociales nacen y llegan a buen puerto ¿Se podría incorporar esa lógica a la empresa o es solo para la filantropía? ¿Puede un director





ser un buen líder comportándose con esa lógica? Comparto algunas reflexiones al respecto.

UN RETRATO DE LA GRATUIDAD

Un pequeño cuento para ejemplificar el concepto de gratuidad. Cuentan de un padre que tenía tres hijos; cuando murió, éstos fueron al notario y abrieron el testamento para ver qué les había dejado. Al primero le tocó la mitad de los bienes, al segundo una cuarta parte y al tercero una sexta. Así quiso su padre distribuirlo. Toda la herencia de su padre consistía en 11 camellos. Claro, empezaron las disputas. El mayor, con miles de argumentos, todos lógicos y razonables, exigía que, aunque en justicia le tocaran 5.5 camellos, le dieran seis, a lo que el segundo hermano rebatía diciendo que no, porque ya tenía más que los demás.

Así lo pasaban hasta que llegó un beduino quien, viendo la situación, les dijo: «tomen mi camello y hagan su distribución». Con ese regalo, sumaron 12 camellos y pudieron, por fin, cumplir con los deseos de su difunto padre. Por tanto, les tocaron seis, tres y dos camellos respectivamente: ¡Un total de 11 camellos! Justo lo que les habían dejado en herencia. El camello restante se lo regresaron al beduino, quien volvió feliz a sus tareas.

Tal como ha destacado tantas veces el profesor Stefano Zamagni¹, podríamos destacar los siguientes mensajes: hay situaciones donde las reglas de la justicia no garantizan la paz.

la discusión sobre la responsabilidad social se ha enfocado en la distribución y no en la generación de la riqueza.

¿Cuántas guerras hubo en nombre de la justicia? El primer mensaje de esta historia es que un acto de donación puede resolver una situación de conflicto. El segundo es más interesante: el viejo camellero pudo recuperar su animal sin perder nada, lo que significa que el principio de donación como gratuidad no crea pobreza.

A pesar de todas las limitaciones que traen consigo los relatos, éste nos ayuda a entrever algunas de las características de la gratuidad. Una primera y fundamental: la gratuidad presupone la justicia, no la ignora ni la suple, ni se añade como algo externo a ella. En efecto, vemos como el acto del beduino no llega a eliminar o modificar la distribución justa establecida por el derecho de herencia. No cambia las reglas del juego, sino que parte de ellas.

No hay que perder de vista que la justicia es un tema que se ha estudiado desde hace siglos. Es sabido que la justicia no tiene un sentido unívoco. Sin entrar ahora en disquisiciones, ya Aristóteles en *Ética a Nicómaco* hacía una distinción entre justicia universal y justicia particular². Mientras la primera trata del conjunto de las relaciones sociales, es decir, del bien común; la segunda se enfoca en las relaciones de intercambio entre individuos dentro de la comunidad. Una mira al bien de toda la sociedad, mientras que la otra hace referencia al intercambio entre particulares y no puede aislarse o poner en entredicho la protección y consecución del bien común.

Lo justo no se reduce a las relaciones legales y equitativas entre pares, sino que éstas, a su vez, se deben a todo «lo que produce o preserva la felicidad o sus elementos para la comunidad política»³. La acción de gratuidad del beduino no solo se consigue que los tres hermanos consigan distribuirse equitativamente la herencia, sino que se preserve la paz, se conserva tanto la justicia particular como la universal, el todo y la parte. Ayuda a esclarecer la íntima relación entre la justicia particular y la universal: la una no se puede dar sin la otra.

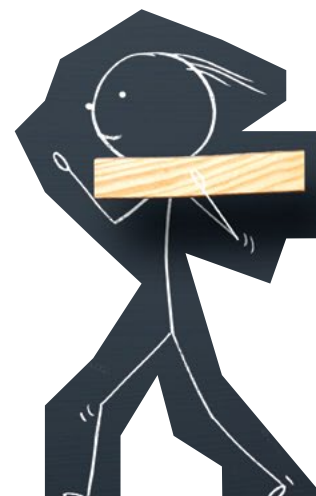
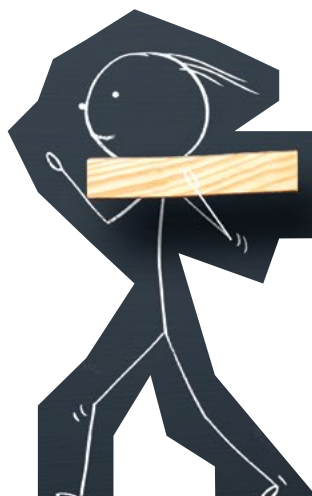
Sin embargo, queda pendiente que la gratuidad se pueda aplicar ordinariamente. Parecería que su rol se limitara no tanto a evitar problemas como a que éstos no se hagan más grandes, como si fuera la pócima mágica a la que acude Asterix para vencer a los romanos.

Además, parece que tampoco serviría para la empresa porque no genera riqueza. Lo que queda claro es que, por lo menos, no genera pobreza. El beduino recuperó su camello, pero no se «generaron» más camellos. La discusión sobre la responsabilidad social se ha enfocado en la distribución y no en la generación de la riqueza. En cualquier caso, parece que se dio un problema y se solucionó oportunamente, de manera puntual.

Sin embargo, la gratuidad no es mero asistencialismo o filantropía. Siendo cosas maravillosas, éstas se quedan en el intercambio de bienes; buscan solucionar una necesidad. ¿Necesitan comida? Doy el dinero para que alguien compre esa comida y la entregue al destinatario. Es un acto fantástico, del que no hay nada que reprochar, pero es la lógica del donativo, no del don; cuanto más doy, más filántropo soy. El valor de ese acto reside en el valor de lo dado. Es una maravilla, pero no es la lógica del don propia de la gratuidad.

BENEFICIO MUTUO

La gratuidad implica una relación interpersonal y, solo después, el intercambio de bienes o lo que sea. No se limita a solucionar una carencia, si no que nace de una interrelación. Zamagni lo ejemplifica con una anécdota de la vida San Francisco de Asís. San Francisco era un gran mercader de Asís y en muchas ocasiones le



el principio de gratuidad no es solo una lógica de comportamiento para situaciones extraordinarias, sino que puede ser incorporado al quehacer directivo ordinario.



pedía a uno de sus sirvientes que fuera a entregar comida a los leproso. Pero un día el mismo san Francisco fue ver a un leproso, lo abrazó, lo besó y solo después le compartió la comida. En eso consiste la lógica de la gratuidad: antes de responder a qué necesitas, responde la pregunta de quién eres. Antes san Francisco se comportaba bajo la lógica del donativo (hoy en día lo haría mediante un magnífico director de responsabilidad social); luego, practicó la lógica del don.

Al crear esa relación interpersonal se rompen los vínculos donante-donatario basadas el intercambio unidireccional. Se va más allá, porque se establecen vínculos de tú a tú que permiten un intercambio bidireccional que transforma a ambos, perfeccionándolos. Se rompe por tanto ese paradigma de «si doy, dejo de tener», propia de la lógica del donativo, al «si doy, tú das» propia de la lógica del don. Se consigue humanizar al otro al facilitarle la capacidad de dar, de *per-donar*⁴. Es la lógica propia de la familia y de tantas ONG y fundaciones por el mundo, en la que se permite la verdadera y propia reciprocidad.

Esta lógica también puede ser de empresa. Es la que practica el empresario cuando trata a los empleados como personas y no solo como «recursos humanos». Es la que han descubierto muchos empresarios durante el confinamiento al observar en qué situaciones familiares y de instalaciones se encontraban sus empleados, ahora que se han visto obligados a hacer *home office*.

Les pasó como a san Francisco de Asís: descubrieron un «tú» y luego vieron la manera de solucionar un «qué». Lo mejor ha sido comprobar con creces de qué manera tan positiva ese actuar ha repercutido en la empresa. Eso sí puede ser diario; no solo extraordinario y debe ir más allá.

Es la lógica que practica el empresario que lucha para aumentar el sueldo mínimo, por muy legal que sea, porque ha entendido la esencial interrelación entre la justicia universal y la particular. Es la que practica cuando otorga toda la flexibilidad posible para que las mujeres de su empresa puedan ser madres, porque entiende que la belleza de la maternidad no solo es un bien para ellas o sus familias, sino que repercute en el bien de la empresa y definitivamente de la sociedad.

Es también la que practica al exigir calidad de trabajo a sus empleados y colaboradores, porque se trata de practicar la gratuidad, no la «tontería». Lo contrario sería no haber entendido nada. Si realmente parto de un «tú», voy a hacer lo que esté en mis manos para que florezcas, y te perfecciones. Por eso, exigiré entre otras cosas un trabajo bien hecho. Al beduino le regresaron todo el camello, no la mitad.

Así se está demostrado en tantas empresas; se constata cómo aumentan los niveles de compromiso de todos los *stakeholders*, la creación de un mejor ambiente de colaboración, de innovación... y definitivamente en términos de rentabilidad. El resultado es *cuasi* inmediato, por eso la gratuidad no es mero asistencialismo, y puede ser ordinaria y no solo extraordinaria. En el fondo es la lógica del verdadero *win-win*.

Ayuda a entender un poco mejor a quienes queremos darle un sentido cristiano al mundo del *management*, por qué el Papa Benedicto XVI proponía que «el desarrollo económico, social y político necesita, si quiere ser auténticamente humano, dar espacio al *principio de gratuidad* como expresión de fraternidad»⁵. O bien, cuando el Papa Francisco denuncia la «cultura del descarte»⁶ o propone «re-animar la economía»⁷. Es, en el fondo, lo que tratamos de hacer y enseñar en el IPADE: la centralidad de la persona en el quehacer directivo.

Es la misma lógica que anima el *Inclusive Growth Project*, lanzado en el IPADE con motivo del 50º Aniversario de su fundación en 2017. Un proyecto con empresarios, académicos e instituciones internacionales para la reflexión sobre el desarrollo de las personas, las organizaciones y la cultura, desde el punto de vista cristiano. Que amplía los parámetros tradicionales de medición del crecimiento económico, incorporando temas

como desarrollo personal, educación, emprendedurismo, corrupción, empleo y todo el panorama social. El IPADE Social Challenge, mencionado al inicio, es uno de sus integrantes.

En conclusión, el principio de gratuidad no es solo una lógica de comportamiento para situaciones extraordinarias, sino que puede ser incorporado al quehacer directivo ordinario. Al hacerlo, se convierte en verdadera fuente de riqueza y prosperidad para la empresa y la sociedad. Así, con la cuchara de la gratuidad, conseguiremos que el agua de tamarindo siempre esté perfecta, lista para beber. </>

¹ Zamagni Stefano, «El papel de las emociones en la economía», *Actas del XX Congreso de EBEN-España*, Valencia (España), 20 al 22 de junio de 2012

² cfr. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, libro V o S. Th, II-II, q.61.a.1

³ Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, libro V, 1129b20.

⁴ Cfr. Patricia Díez Deustua, Factores relacionados con el perdón: características de la ofensa, del ofensor y del ofendido, tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona, 2015.

⁵ Benedicto XVI, carta encíclica *Caritas in Veritate*, n. 34, Roma, 29 de junio de 2009

⁶ Cfr. Papa Francisco, carta encíclica *Laudato Si*, 2015, n.16

⁷ Cfr. Papa Francisco, *Mensaje del Santo Padre Francisco para el evento «Economy of Francesco»*, Vaticano, 11 de mayo de 2019

la gratuidad no es mero asistencialismo, y puede ser ordinaria y no solo extraordinaria.



El autor es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School



45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



Luis Gálvez, propietario del restaurante
y egresado del Programa AD-2, te espera.

  Les Moustaches
RestaurantLesMoustaches
www.lesmoustaches.com.mx
restaurant@lesmoustaches.com.mx

Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs