



# Empresa inclusiva

**Su significado y retos en un mundo complejo**

Gaspar Martínez

Club de Roma, Bilbao, 28 de marzo de 2014



# Guión

0. Introducción: los hilos conductores
1. Empezando con Maslow
2. De las “Cosas nuevas” de León XIII (1891) a la “Caridad en la verdad” de Benedicto XVI (2009)
3. Lo que dicen los analistas: factores a tener en cuenta en toda organización
4. Leyendo la realidad de las empresas: diversidad de modelos
5. La era de la flexibilidad y la “visión total”
6. Cambios tecnológicos y civilizacionales
7. Metaconocimiento y complejidad
8. El momento de nuestra cultura: Bauman y Beck
9. Del cambio de paradigma al cambio de los límites de la realidad
10. Conclusiones

# 0. Introducción: los hilos conductores

- ▶ Punto de partida: toda empresa u organización ha de buscar que todas las personas que la integran puedan aportar creativamente lo mejor de sí mismas, sintiendo que su trabajo es un medio esencial de su realización personal plena.
- ▶ Este punto de partida, respaldado por las ciencias psico-sociales, tiene, de acuerdo con la Doctrina Social de la Iglesia, un fundamento **trascendente**, del que se derivan principios relevantes para cualquier organización.
- ▶ Al mismo tiempo, la realidad humana tiene una intrínseca dimensión **contingente**, que fragiliza el “ideal” y determina el establecimiento de culturas y formas distintas de ordenar la interacción de factores y recursos internos y externos.
- ▶ Esta dimensión contingente se está ahondando como consecuencia del cambio tecnológico, que avanza a ritmo exponencial, dando lugar a profundas transformaciones civilizacionales y antropológicas, presentando hondos y graves retos y riesgos.
- ▶ Todo lo anterior obliga a redefinir y flexibilizar la concepción y aplicabilidad de lo que se entiende por empresa inclusiva.



# 1. Empezando con Maslow

Una visión desde la psicología humanista: la autorrealización implica socialización, participación y creatividad.

# Pirámide de Maslow: de lo imprescindible a lo que nos permite ser personas plenas





## 2. La Doctrina Social de la Iglesia (DSI): de las “Cosas nuevas” (León XIII, 1891) a la “Caridad en la verdad” (Benedicto XVI, 2009)

El fundamento **trascendente** de lo social

La inalienable dignidad de los seres humanos, creados a imagen y semejanza de Dios, requiere el desarrollo de las personas y su participación libre y creativa en los procesos asociativos y económicos, aunando en estos últimos inteligencia, capital y trabajo.



# El fundamento trascendente de lo social:

## 1. Los fundamentos de la DSI

1. El amor de Dios, *principio y fin* de toda la creación
2. La persona, criatura a imagen de Dios: dignidad inalienable
3. Naturaleza relacional de la persona humana: dimensión social constitutiva
4. El fin de la persona es la comunión con Dios  
*En la comunión de amor que es Dios, la persona humana está llamada a descubrir el origen y la meta de su existencia y de la historia.*

# El fundamento trascendente de lo social:

## 2. Los principios de la DSI

- El **bien común**: *El conjunto de 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*
- El **destino universal de los bienes**
  - Bien común y uso común de los bienes: *Toda persona debe tener la posibilidad de gozar del bienestar necesario para su pleno desarrollo*
  - Función social de toda propiedad individual o comunitaria: *La propiedad de los bienes debe ser accesible a todos por igual, de manera que todos se conviertan, al menos en cierta medida, en propietarios, y excluye el recurso a formas de posesión indivisa para todos.*
  - Opción preferencial por los pobres: *El principio del destino universal de los bienes exige que se vele con particular solicitud por los pobres, por aquellos que se encuentran en situaciones de marginación y, en cualquier caso, por las personas cuyas condiciones de vida les impiden un crecimiento adecuado.*



# El fundamento trascendente de lo social:

## 2. Los principios de la DSI (2)

### ► La **subsidiaridad**

- Promover la sociedad natural y civil: *El conjunto de las relaciones entre individuos y entre sociedades intermedias, que se realizan en forma originaria y gracias a la subjetividad creativa del ciudadano. La red de estas relaciones forma el tejido social y constituye la base de una verdadera comunidad de personas, haciendo posible el reconocimiento de formas más elevadas de sociabilidad.*
- Un cuerpo social articulado: *Toda acción de la sociedad, por su propia fuerza y naturaleza, debe prestar ayuda a los miembros del cuerpo social, pero no destruirlos y absorberlos. Todas las sociedades de orden superior deben ponerse en una actitud de ayuda (« subsidium ») —por tanto de apoyo, promoción, desarrollo— respecto a las menores.*

# El fundamento trascendente de lo social:

## 2. Los principios de la DSI (3)

### ► La **participación**, consecuencia de la subsidiaridad

*Se expresa, esencialmente, en una serie de actividades mediante las cuales el ciudadano, como individuo o asociado a otros, directamente o por medio de los propios representantes, contribuye a la vida cultural, económica, política y social de la comunidad civil a la que pertenece. La participación es un deber que todos han de cumplir conscientemente, en modo responsable y con vistas al bien común.*

### ► La **solidaridad**

*La solidaridad confiere particular relieve a la intrínseca **sociabilidad** de la persona humana, a la **igualdad** de todos en dignidad y derechos, al **camino común** de los hombres y de los pueblos hacia una **unidad** cada vez más convencida.*

*El proceso de aceleración de la **interdependencia** entre las personas y los pueblos debe estar acompañado por un crecimiento en el **plano ético- social** igualmente intenso, para así evitar las nefastas consecuencias de una situación de injusticia de dimensiones planetarias, con repercusiones negativas incluso en los mismos países actualmente más favorecidos.*

*La solidaridad se presenta bajo dos aspectos complementarios: como **principio social** y como **virtud moral**.*

**Nota:** En su reciente exhortación *Evangelii gaudium*, el Papa Francisco afirma que “**La posesión privada de los bienes se justifica para cuidarlos y acrecentarlos de manera que sirvan mejor al bien común, por lo cual la solidaridad debe vivirse como la decisión de devolverle al pobre lo que le corresponde.**”

# El fundamento trascendente de lo social:

## 2. Los principios de la DSI (4)

### ► Los valores de la vida social

*Todos los valores sociales son inherentes a la dignidad de la persona humana, cuyo auténtico desarrollo favorecen; son esencialmente: **la verdad, la libertad, la justicia, el amor (caridad).***

### ► La vía de **la caridad**

*Los valores de la verdad, de la justicia y de la libertad, nacen y se desarrollan de la fuente interior de la caridad.*

*La caridad presupone y trasciende la justicia. En palabras de Pablo VI, “la justicia es la medida mínima de la caridad”.*

*La caridad conlleva intrínsecamente una **dimensión socio-política.***

*La caridad es “**forma virtutum**”.*

# DSI: poniendo el foco en la participación

## ➤ **Quadragesimo anno** (Pío XI, 1931)

- *estimamos que estaría más conforme con las actuales condiciones de la convivencia humana que, en la medida de lo posible, el contrato de trabajo se suavizara algo mediante el **contrato de sociedad**, ...con no poco provecho de patronos y obreros. De este modo, los obreros y empleados se hacen socios en el **dominio** o en **la administración** o participan, en cierta medida, de los **beneficios** percibidos. (n 65)*
- *Si no se asocian y se funden como en una unidad la **inteligencia**, el **capital** y el **trabajo**, la eficiencia humana no será capaz de producir sus frutos. (n 69).*

## ➤ **Centesimus annus** (Juan Pablo II, 1991)

- *La alienación se verifica también en el trabajo, cuando...no se preocupa de que el trabajador, mediante el propio trabajo, se realice como hombre, según que aumente su participación en una auténtica comunidad solidaria, o bien su aislamiento en un complejo de relaciones de exacerbada competencia y de recíproca exclusión, en la cual es considerado sólo como un medio y no como un fin. (n 41)*
- *[La DSI] reconoce también la legitimidad de los esfuerzos de los trabajadores por conseguir el pleno respeto de su dignidad y espacios más amplios de participación en la vida de la empresa, de manera que, aun trabajando juntamente con otros y bajo la dirección de otros, puedan considerar en cierto sentido que **«trabajan en algo propio»**, al ejercitar su inteligencia y libertad. (n 43)*

## ➤ **Caritas in veritate** (Benedicto XVI, 2009)

- *el primer capital que se ha de salvaguardar y valorar es el hombre, la persona en su integridad: «Pues el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social» (n 25)*
- *El ser empresario, antes de tener un significado profesional, tiene un significado humano. Es propio de todo trabajo visto como «actus personae» y por eso es bueno que todo trabajador tenga la posibilidad de dar la propia aportación a su labor, de modo que él mismo «sea consciente de que está trabajando en algo propio». Por eso, Pablo VI enseñaba que **«todo trabajador es un creador»**. (n 41)*

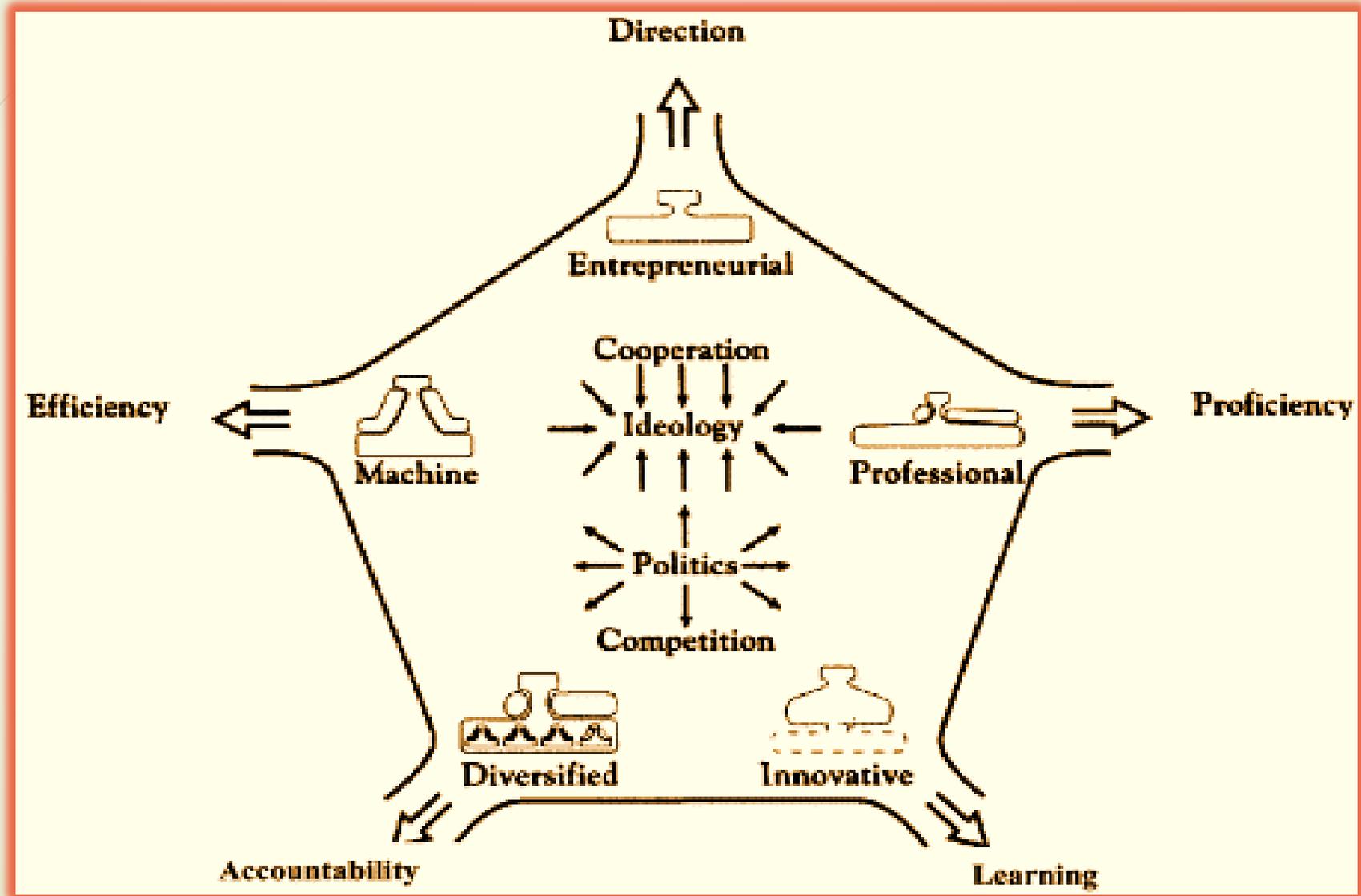


### 3. Lo que dicen los analistas: factores a tener en cuenta en toda organización

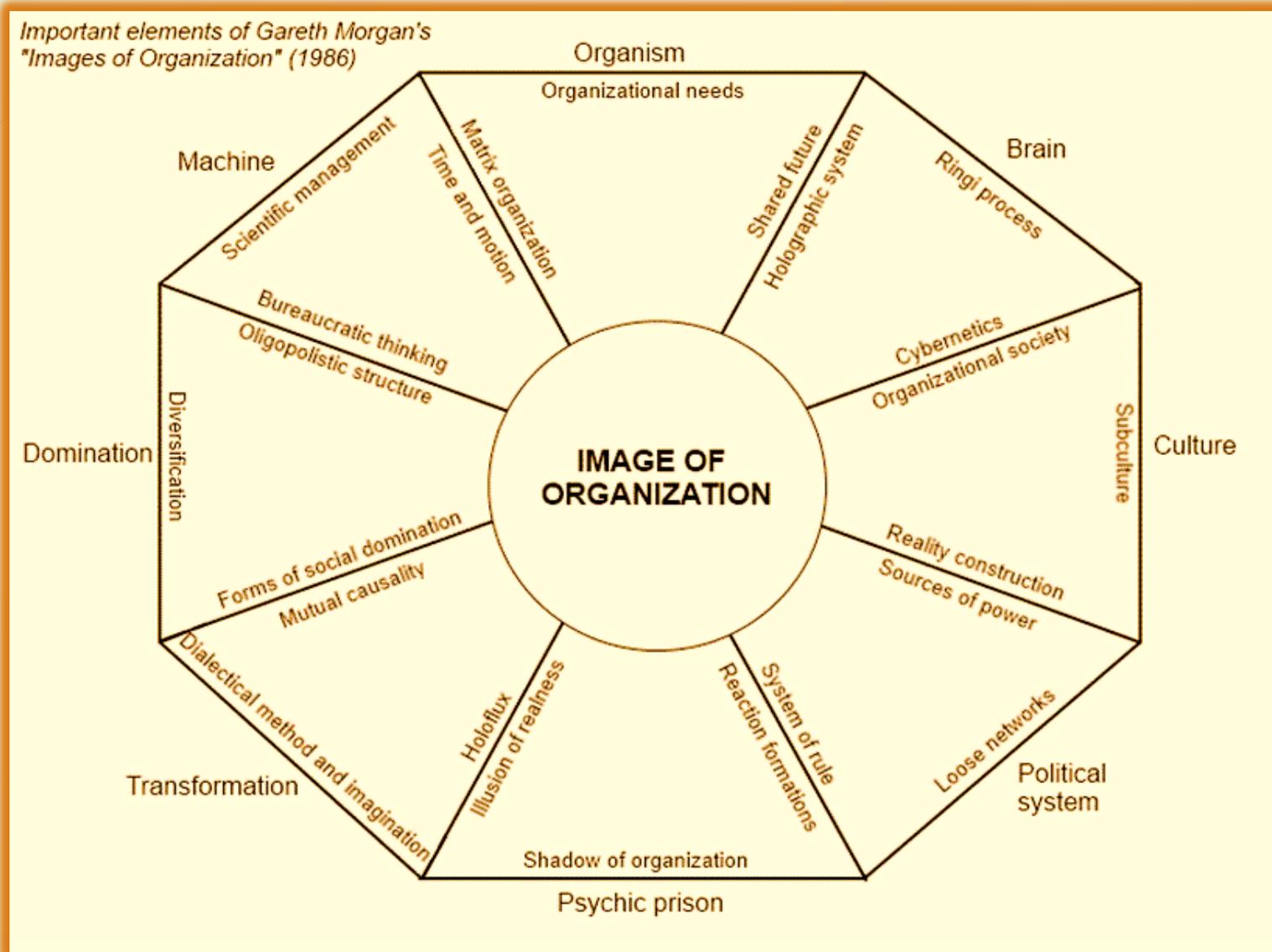
La realidad **contingente** de lo socio-organizacional

Los modos de participación y de interacción humana son diferentes en cada tipo de empresa, dependiendo de múltiples factores que obligan a cada una a encontrar su propio “fit” organizacional.

# Lo que dicen los analistas: Mintzberg



# Lo que dicen los analistas: Morgan





## 4. Leyendo la realidad de las empresas

Diversidad de modelos y estrategias: la contingencia en la práctica

La realidad muestra que cada empresa y tipo de empresa funciona de modo particular, en una especie de matriz global dinámica, en la que cada cual busca su hueco, adoptando las estrategias apropiadas a tal fin . Ello comporta modos muy distintos de participación y de cultura corporativa.

# Leyendo la realidad de las empresas

## ► Irizar

- “La Organización fomentará la comunicación, la participación, la autogestión y el trabajo en equipo buscando un entorno en el que todos puedan contribuir en función de sus posibilidades e ilusiones.”

## ► Siemens

- Adaptación, reingeniería, liderazgo, cultura participativa, conocimiento

## ► Mercadona

- Estrategia clara, proveedores internos, eficiencia, liderazgo carismático, carácter corporativo

## ► Zara

- Marca, internacionalización (87 países), segmentación, diseño/precio, diversificación vertical

## ► Samsung

- Marca, determinación, tradición, innovación, poder corporativo, “made in Korea”

## ► BCAM (Basque Center for Applied Mathematics)

- Creatividad, equipos interdisciplinarios, internacionalización, colaboración con la empresa

# Un ejemplo: APPLE (la manzana) y otras frutas

	APPLE	Coca Cola	Bco Santander	Foxconn
Ingresos	171	47	55	120
Beneficio neto	37	8,6	6	3,5
Capitalización	479	170	109	38
Empleados	80.000	130.600	182.958	1.350.000
Valor marca	98 (#1)	79 (#3)	5 (#84)	0,6

## CLAVES

	Innovación tecnológica	Producto único	Apertura a AL	Mano obra abundante
	Exclusividad y estética	Estandarización	Estandarización	Eficiencia/estrategia 3C
	Integración hard-soft	Rigor y calidad	Adaptabilidad	Partner ensamblador
	Marketing	Marketing	Poder negociación	Tamaño global
	Líder carismático/becarios	Tradición y RSC	Líder/equipo fiel	Poder corporativo
	Visión y partenariado	Franquicia global	Cadena de mando	Cultura ejército

Elaboración propia. Datos referidos a 2013. Cantidades en US\$ billion (miles de millones). Fuentes: Bloomberg, Interbrand y Forbes

# FOXCONN – Shenzhen, China: Una ciudad vallada de 450 mil empleados



Nota: Foxconn (matriz en Taiwan) es el primer ensamblador de iPhones del mundo y trabaja para Apple, Samsung, Microsoft, HP, Sony.....



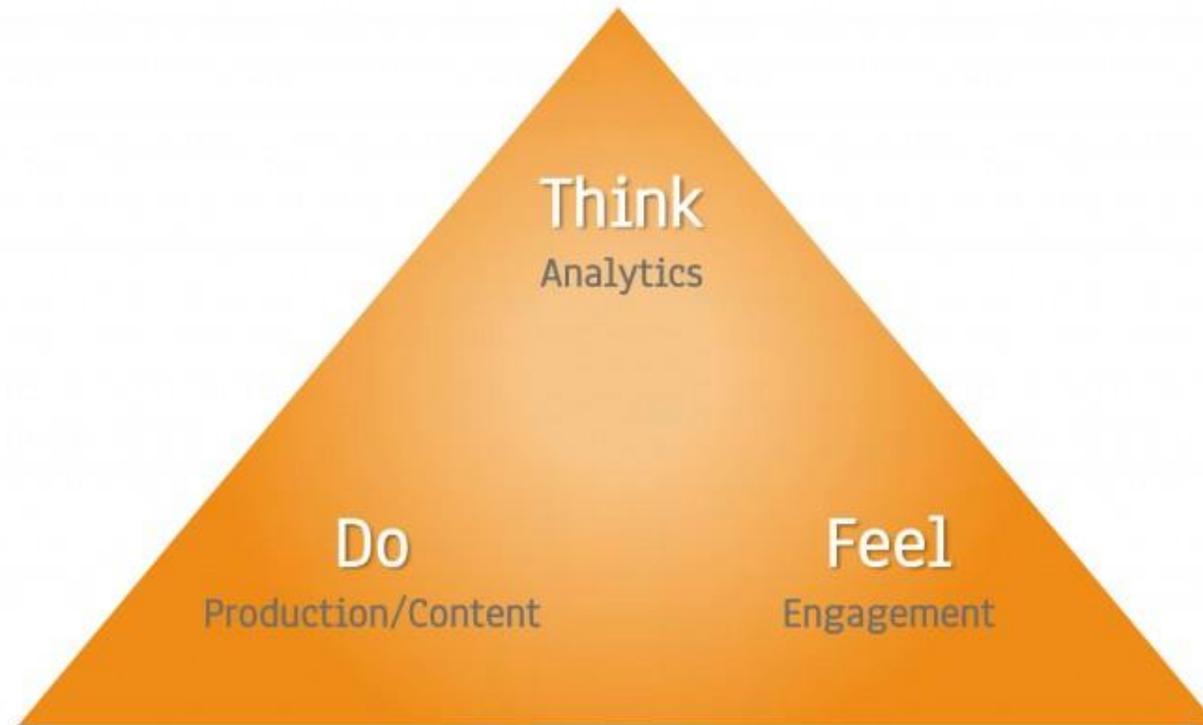
## 5. La era de la flexibilidad y la “visión total”

La participación como red multinodal, que permita unificar conocimiento del mercado, estrategia y producción.



La complejidad exige cultura de “visión total”

Seamless coordination – Chief Experience Officers



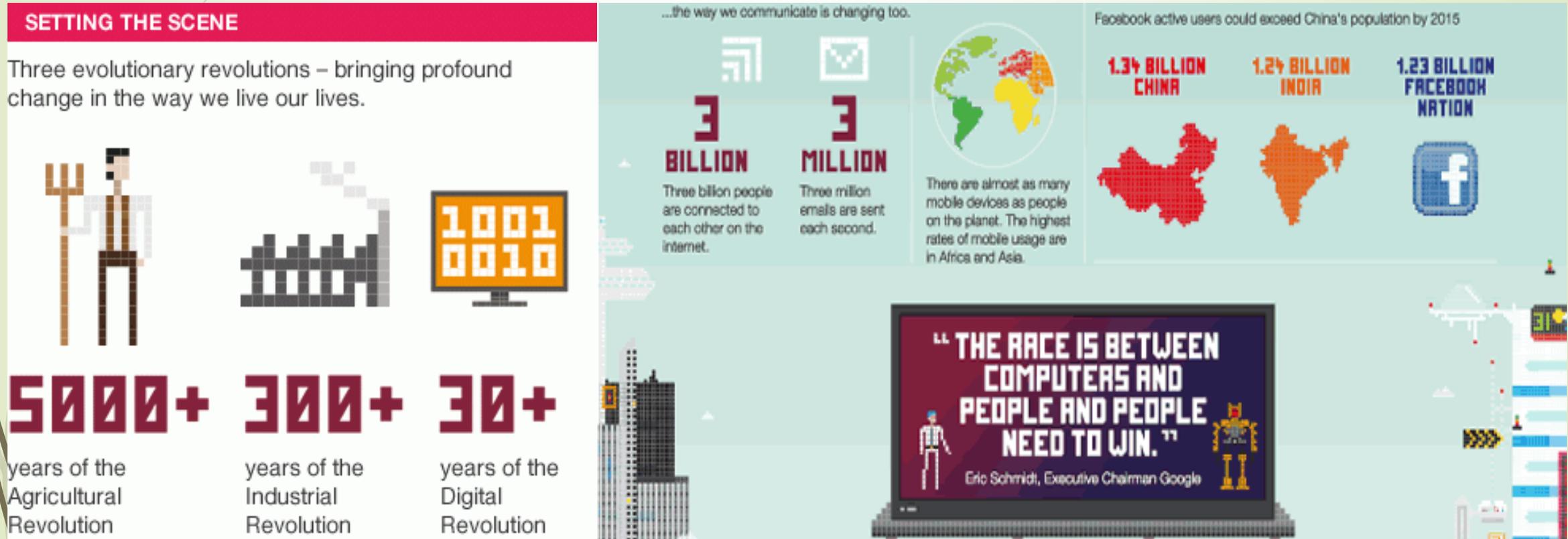


## 6. Cambios tecnológicos y civilizacionales

La velocidad progresiva del cambio y la **compresión del espacio y del tiempo** producen cambios civilizacionales y antropológicos, que modifican tanto la percepción de la realidad como la autopercepción humana.

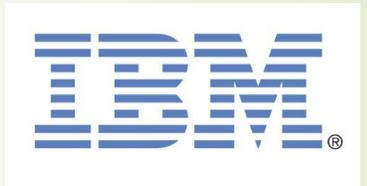
# La creciente velocidad del progreso produce profundos cambios civilizacionales

(Infografía de la London Business School, 2014 Global Summit)



# Cambios epocales en el siglo XX

- Industrias básicas
- Cadena de producción Ford
- La supremacía del hardware (IBM)
- Del hard al soft (Microsoft)
- De lo real a lo virtual (Google)



# El ejemplo de la computación: El camino a la IA

## No sólo ni principalmente HARD, sino antropología

- Mainframe: de los 50 a los 80



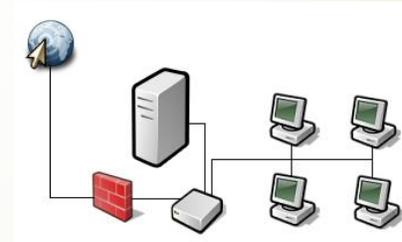
- El IBM 32/34/36/38 con terminales personales “tontas”



- El PC: descentralización, autonomización y democratización



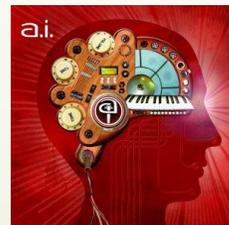
- La red local corporativa: servidor y PC's



- La red global social en la “nube”



- IA: ¿hacia la hibridación?



# La globalización como comprensión de tiempo y espacio: una nueva conciencia de lo real





## 7. Metaconocimiento y complejidad

El descubrimiento progresivo de los “códigos” de lo real permite adentrarse en el universo de la complejidad y recrear la realidad.







## 8. El momento de nuestra cultura

La cultura “líquida” (Bauman) y la “sociedad del riesgo” (Beck) pueden ser la muestra de que vivimos un “tiempo intermedio” (Ravasi), marcado por la fragmentación, la fragilización social y la incertidumbre.

# La modernidad “líquida” (Zygmunt Bauman)

- *“en la que todo es inestable: el trabajo, el amor, la política, la amistad; los vínculos humanos provisionales, y el único largo plazo es uno mismo.”*
- *“Nada dura para siempre, ni siquiera el futuro. Hoy nadie construye catedrales góticas, vivimos más bien en tiendas y moteles.”*
- *“una multitud de significados y una irremediable escasez de verdades absolutas....un mundo donde la única certeza es la certeza de la incertidumbre”*
- *“Todos somos frágiles en algún momento. Nos necesitamos mutuamente. Vivimos nuestra vida en el aquí y el ahora, junto con otros, atrapados en medio del cambio. Todos seríamos más ricos si a todos nos permitieran participar y nadie quedara fuera. Todos seremos más fuertes si hay seguridad para todos y no sólo para unos pocos».*

# La “sociedad del riesgo” (Ulrich Beck)

- *"Fase de desarrollo de la sociedad moderna donde los riesgos sociales, políticos, económicos e industriales tienden cada vez más a escapar a las instituciones de control y protección de la sociedad industrial"*
- *"la globalización se convierte cada vez más en un fenómeno descentrado, no controlable y no controlado por un solo país o un grupo de países."*
- producto del éxito de la modernidad emancipadora: la inevitabilidad de la velocidad progresiva e incontrolable
- ¿Se ha solucionado la crisis financiera o se ha dado “una patada hacia adelante”?
- Una sociedad con categorías e instituciones “zombies”
  - Familia, clase, trabajo, vecindad, partido, iglesia
  - Siguen estando presentes, pero “están muertas”
  - Desconcierto, nostalgia y reacción



## 9. Del cambio de paradigma al cambio de los límites de la realidad

De la sujeción a la naturaleza y sus leyes a la recreación de lo real: el “transhumanismo” y sus retos

# La apertura de panoramas vertiginosos

- Cardenal Ravasi (lección magistral Doctorado Honoris Causa, Universidad de Deusto, 4 de marzo de 2014)

“Pensemos en las nuevas técnicas de la ingeniería genética, la nanotecnología, la inteligencia artificial, la neurofarmacología, la criónica, la interfaz entre mente y máquina, en definitiva a cuanto expresa el acrónimo inglés GRIN (Genetics, Robotics, Information Technology, Nanotechnology). Como afirmaba Robin Hanson:

«El transhumanismo es la idea según la cual, las nuevas tecnologías probablemente cambiarán el mundo en el próximo siglo y en los siguientes, hasta tal punto que nuestros descendientes ya no serán, en muchos aspectos, humanos». Serán «transhumanos» e incluso «post-humanos», y, en cualquier caso, «post-darwinianos».”

# Un panorama con retos y riesgos

## ► Bill Joy (“Por qué el futuro no nos necesita”)

*“Nuestras más potentes tecnologías del siglo XXI – robótica, ingeniería genética y nanotecnología – están amenazando con convertir a los humanos en una especie en peligro.”*

*“La raza humana podría fácilmente deslizarse hacia una posición de tal dependencia de las máquinas que no tendría otra opción práctica que aceptar todas las decisiones de las máquinas”*

## ► Cardenal Ravasi (Lectio doctoral en la Universidad de Deusto)

*“Intervenir en el texto genético de una persona para descubrir y liberar su ‘lenguaje’ interior es positivo, pero es también delicado, porque esta operación tiene confines fluidos y perspectivas desconocidas: se pueden traspasar fronteras y generar problemas de tipo ético y social, que conduzcan a la posibilidad de manipular y superar indebidamente la misma identidad y autonomía de la persona.”*

# 10. Conclusiones (contingentes)

- La persona está investida de dignidad y derechos inviolables, intrínsecos a su propia naturaleza. Por ello, nunca es un medio, sino un fin en sí misma. Al mismo tiempo, la persona no es un ser aislado, sino de naturaleza constitutivamente social. Para la DSI la persona y la sociedad tienen un fundamento trascendente, por cuanto son creación de Dios.
- Una empresa u organización, que no sepa integrar la participación creativa de las personas, desaprovecha recursos y, en una u otra medida, convierte a la persona en un medio. Considerar a la persona como un fin conlleva liberar su capacidad creativa, que le permita auto-realizarse y dar lo mejor de sí misma a la organización en la que trabaje. Para ello, ha de participar de la mayor y mejor manera posible en todas las dimensiones de la empresa.
- Tanto la teoría como la práctica constatan la contingencia intrínseca de toda organización: no existe un solo sistema de integración de todos los elementos de la empresa. Cada empresa debe lograr su propio "encaje organizacional", teniendo en cuenta la red tupida de interrelaciones y factores que la forman. La experiencia muestra igualmente que el éxito empresarial se da en empresas con muy distintas culturas organizacionales. El mercado global es una especie de complejo puzzle en el que cada empresa ha de saber qué papel juega: posicionamiento, estrategia y organización se condicionan mutuamente.
- La comprensión del espacio y del tiempo, el cambio tecno-científico progresivamente acelerado, el metaconocimiento, el desarrollo de las ciencias de la complejidad, la virtualización de la realidad, el avance de la inteligencia artificial y, muy especialmente la biogenética y la nanotecnología están originando una transformación de los límites mismos de la realidad, más allá de un simple cambio de paradigma. La consecuencia es el debasamiento cultural, el cambio civilizacional y la aparición de una autopercepción del ser humano profundamente diferente a la anterior. Se puede avanzar la hipótesis de que el futuro es "transhumano" y, aunque de forma incoada, "ya está aquí".
- Este "futuro incoado" presenta retos antropológicos, sociales, éticos, legales y políticos para los que nuestros esquemas de concepción y organización de la realidad en sus distintas dimensiones no están preparados. En consecuencia, los riesgos de este "futuro" son de un orden diferente y mucho más elevado que los riesgos que hasta ahora se han podido gestionar por los medios adaptativos de nuestra civilización. La posibilidad misma de la adaptación está en cuestión.
- En el orden organizativo y empresarial la propia experiencia muestra la creciente importancia de factores tales como la flexibilidad, la adaptabilidad, la innovación sistémica, la complejidad, la diversidad y la cohabitación de culturas organizacionales diferentes. Al mismo tiempo, se constata el rápido avance de una nueva generación de científicos y profesionales "globales" y "virtuales" que, lejos de buscar adaptarse a una empresa u organización, parecen postular que sean ellas las que se adapten a su perfil y potencialidades.
- Estas nuevas realidades no conllevan la negación de la necesidad de que la empresa sea inclusiva, sino un cambio profundo de las relaciones individuo-organización y, por ende, la complejificación de la inclusividad y de los modos de plasmarla en la práctica. En términos generales podría decirse que un modelo claro, simple y estable de inclusividad debe ser reemplazado por otro mucho más indefinido, complejo e inestable, que exige una "adaptabilidad cibernética".