

Alternativas económicas



Siete energías para el bien común

*El único modo de construir mercado
como un espacio común
es la libertad de las personas*

Marià Moreno
Socio Gerente de Integral
Partner -Strategy de G381

Siete energías para el bien común

El único modo de construir mercado como un espacio común es la libertad de las personas

MARIÀ MORENO

Autor de *Marketing para Seres Humanos* (Díaz de Santos, 2007) y socio gerente de Integral

El horizonte de la organización que llamamos empresa debe ser su integración plena en el servicio al bien común. A diferencia del paradigma que se mueve por un más (más dinero, más poder), el servicio al bien común plantea un cambio de rumbo guiado por lo que es mejor, mejor para todos. De ahí la propuesta que formulamos aquí a la que llamamos Siete Energías para el Bien Común (7EBC). Con ella, pretendemos aportar nuevas perspectivas y senderos que orienten las acciones de las empresas hacia el bien común.

No partimos de cero. Con esa misma finalidad ya se vienen obteniendo resultados, que en ocasiones resultan notables, tanto desde la responsabilidad social empresarial como, de manera decidida y brillante, a través de la economía del bien común, liderada por Christian Felber. La nuestra es una propuesta formulada desde la suma cómplice, con el mismo espíritu con el que un reputado abogado y cooperativista barcelonés Francesc Gallissà, fundador del Col·lectiu Ronda, repetía cada vez que tenía ocasión: "En el cooperativismo somos tan pocos que no sobramos ninguno".

Nuestro punto de partida es la necesidad de acciones integrales, porque solo estas desembocan en resultados reales. Respetar el medio ambiente con solemnes certificaciones mientras se recurre a la oscura acogida de paraísos fiscales no produce más que un engendro. No podemos destruir

con las personas proveedoras la dorada comunidad que decimos construir con las personas clientes. Tampoco podemos edificar hermosas moradas para personas empleadas si su trabajo sirve para saquear la sociedad o la naturaleza.

LA EMPRESA, UN CAMPO DE ENERGÍAS

Una empresa es una construcción humana. Y como nos ocurre a los seres humanos, sus acciones, sus ideas, sus proyectos, son una derivada de las energías que las promueven. La presencia de energía es imprescindible. Donde no opera ninguna, no se puede dar nada.

El relato que 7EBC propone que las energías que se liberan en el campo organizacional son clasificables en siete categorías, que pueden manifestarse con mayor o menor intensidad. Siguiendo la vieja sentencia de que "todo tiene su opuesto", por cada energía impulsora del bien común podemos reconocer la efectiva presencia y actuación de su antagonista, igual que nos resulta más sencillo reconocer el calor por el contraste con el frío.

¿MENTE CORPORATIVA O FINANCIERA?

Partamos de la existencia de una energía primaria o esencial que gobierna el conjunto de acciones de una empresa, y que se impone a partir de la directa voluntad de la propiedad de la organización.

Esa energía primaria, que alimenta la capacidad de autoimpulso de la compañía, es muy distinta en función de a quién sirva: si la empresa se alinea con el servicio del bien común, se reconoce a sí misma como



parte de un todo mayor que ella misma con el que interacciona en armonía; si la organización se mueve según su propio interés, no necesita conectarse con su entorno, pues le basta con alinear todas sus actividades con un único fin llamado rentabilidad. En el primer caso, hablamos de una organización impulsada por una mente corporativa; en el segundo, de una mente financiera.

Ambas energías primarias, contrapuestas entre sí, generan y liberan, a su vez, otras seis energías para lograr su fin. Todas ellas actúan al mismo tiempo, de forma conjunta, como hace evidente el hecho de que la ausencia de una de ellas malogre el alcance del objetivo. Es verdad que en ocasiones pueden cruzarse energías de diferente inspiración (algunas liberadas por la finalidad el bien común, por una mente corporativa, y otras motivadas por la rentabilidad, por una mente financiera). Pero conocemos muy escasos éxitos, y sí innumerables fracasos, en la acción de servir al mismo tiempo a dos amos.

¿NATURALEZA ALIADA O ESCLAVA?

Cuando una compañía está gobernada por una mente corporativa, esto es, por el inte-



ILUSTRACIÓN ELISA SIETE XIDA

rés en servir al bien común, la relación con el entorno, con la naturaleza, viene a funcionar como una leal alianza. Para la mente corporativa, el ser humano y la naturaleza mantienen una relación entre iguales. Las actuaciones de la empresa no conciben que el ser humano traten la naturaleza como una esclava cuyos bienes y recursos deban estar a su disposición cuando aquel requiera explotarlos, como sí ocurre en el caso de mente financiera.

Esta segunda energía diferencia entre lo que llamamos noción de naturaleza aliada, frente a la naturaleza esclava.

¿'MARKETING' HUMANO O 'MARKETING' DE GUERRA?

Hay empresas que consideran a sus competidores enemigos y, a veces, sus prisioneros. Sus directivos piensan en conquistar el territorio, sin matices. Cuando la mente financiera es la energía primaria dominante en una compañía, la dinámica del mercado es la de una auténtica guerra. Por eso hablamos de *marketing* de guerra. Frente a ella, se contraponen la elección libre y la voluntad compartida de construir un espacio común a largo plazo. Este otro paradigma entiende que el único modo de

Hay empresas que consideran enemigos a sus competidores

La producción oportunista usará todo el tiempo los recursos que necesite

construir mercado como espacio común es la libertad de las personas. Es la energía del *marketing* humano.

¿PRODUCCIÓN INDEFINIDA U OPORTUNISTA?

Las empresas guiadas por una mente financiera entienden que todo puede y debe ser tratado como una cosa. No pierden un minuto en usar y utilizar los productos pensando si puede eludirse el desgaste destructor. Es la diferencia entre la producción oportunista, que utilizará todos los recursos que necesite, y en la forma y durante el tiempo en que los necesite, sin distinguir entre recursos materiales, instituciones públicas, proveedores y empleados. El único

objetivo es generar bienes y servicios según los defina una mente financiera.

Una organización impulsada por el servicio al bien común, gobernada por una mente corporativa, no vive sintiéndose amenazada por su propia existencia. Por esta razón, una mente corporativa concibe una producción indefinida de bienes y servicios, frente a una producción oportunista.

¿ACOMPANAR PERSONAS O RECURSOS HUMANOS?

Si la única finalidad de la empresa es la rentabilidad, las personas empleadas por dicha organización serán consideradas meros recursos cuyo uso hay que gestionar. Cuando al frente se sitúa una mente corporativa, en cambio, las personas no son meros empleados: se las reconoce de forma integral en el marco de su experiencia vital.

¿FINANZAS CONSCIENTES O INCONTINENTES?

La perspectiva de la rentabilidad puede o no delimitarse. Cuando gobierna una mente corporativa por el bien común, ese afán se acerca, lo mismo que las inversiones (de cualquier naturaleza) de la compañía y el impacto que estas puedan conllevar.

Por el contrario, cuando manda la mente financiera, todos los recursos son escasos y, por tanto, deben acaparse, sin límite. El vector básico que dinamiza la acción se caracteriza por el adverbio más. Es el reino de las finanzas incontinentes, para las que la abundancia no existe, porque nada nunca hay suficiente. Una mente corporativa opta siempre por unas finanzas conscientes.

¿ACCIÓN PROCOMUNIDAD O COMUNIDAD PANTALLA?

Pero una cosa es la energía primaria que gobierne una organización (y las energías que esta libere a su vez) y otra es la energía que la organización diga que la gobierna. Porque una mente financiera puede intentar simular que posee y que desarrolla un interés positivo hacia la comunidad en la que desarrolla su actividad, y emprenderá las actuaciones que sean necesarias para disfrazar sus carencias reales. La empresa usa entonces a la comunidad como un telón que oculta sus propios intereses, por lo que llamaremos a este tipo de energía la comunidad pantalla.

La energía que la contrarresta es la que determina el carácter y la intención de las acciones de una compañía con perspectiva comunitaria. Cuando se libera esta acción procomunidad, se persigue, además, que el impacto benéfico para el conjunto perdure en el tiempo. Después de la acción de

Análisis Pensamiento

Paradigmas 7EBC



la organización, son las propias personas y los propios grupos implicados quienes determinan si su perspectiva vital ha mejorado; es decir, que el paradigma por el que se mueve la acción procomunidad es el de la mejora autodefinida de la perspectiva vital de las personas.

PRIMER PASO: ELEGIR

La primera y decisiva expresión de la voluntad organizativa es, pues, la elección de una mente corporativa como base de la energía primaria. En ese primer y decisivo momento será bueno que la empresa considere hasta qué punto todo parece empujar en dirección contraria, hacia una mente financiera, porque sus postulados han adquirido la condición de naturales. Pocos discuten que el interés particular sea el único interés posible. Sin embargo, una mente corporativa obliga a considerar lo común como de igual importancia que lo propio, sin fisuras (ser parte armónica de un todo).

Las rutas que postula 7EBC suponen la manifestación de algunas de las mejores prácticas que ya han alcanzado algunas organizaciones, lo que demuestra que son rutas posibles y transitables. Como ejemplo de ello, la implantación de la economía circular, que conecta con la consideración de la naturaleza como aliada, en un camino que ya ha emprendido PIMEC; la experiencia de cooperativas como Abacus cuando intentan lealmente construir comunidad con sus clientes; las finanzas conscientes que acompañan ya la vida cotidiana de

las empresas B. Corp, y también la acción procomunidad que desarrollan compañías como Unilever (renovación de la marca Tomate Solís).

RUTAS NO EXPLORADAS

Algunas energías exigen, sin embargo, transitar caminos menos conocidos.

Por ejemplo, una producción indefinida requiere evitar externalizaciones sin fin. Y acompañar personas en el marco de su experiencia vital quizá apenas esté dando sus primeros pasos (formación y oportunidades de crecimiento dirigidas habitualmente a las más jóvenes, el empuje de la conciliación familiar). Su acción supone aceptar una idea que se ha pretendido extirpar de raíz: mantener una larga relación con las personas empleadas. La propuesta imperante afirma que son ellas las que deben acompañar la experiencia vital de la empresa. Es cierto. Las empresas cuentan con su propio recorrido vital y debe ser atendido. Armonizar esas dos indiscutibles necesidades es algo que tenemos por delante.

EMPEZAR LIBERANDO UNA SOLA ENERGÍA

La complejidad de la tarea, por todo aquello que debe ser generado (y en algunos casos, removido) no debe ser obstáculo para iniciarla en el punto en el que sí puede ser posible. 7EBC está concebido como un proyecto en el que cada empresa puede definir el alcance y ritmo concreto de la liberación de las energías. Cada una

de ellas se dinamiza desde un paradigma cuya única demanda es la de lealtad. Una organización que proclama su adscripción al bien común merece el crédito necesario para esperar a que los hechos confirmen su intención.

Resulta posible, y quizá necesario, desarrollar 7EBC liberando en primer término una única energía, ya que cada una de ellas actúa como motor de otras. En efecto, para lograr liberar la segunda energía (establecer una alianza con la naturaleza), es necesario contar con el concurso del mercado (*marketing* humano) y el estado de la producción (producción indefinida). El propósito de liberar una energía permite que sean tres las que inicien su contribución, aportando ideas, proyectos y soluciones. A su vez, las dos energías motores disponen de las que le son propias.

El inicio de la liberación de cualquiera de las energías significa el inicio de la liberación de las seis, lo que muestra un impecable carácter sistémico. Todas participan, si bien lo que varía es su intensidad (no su identidad ni propósito). Si se libera una sola, la finalidad esencial de la mente corporativa se habrá puesto en marcha en toda la organización.

7EBC: SUMAR POR EL BIEN COMÚN

En el bien común estamos todos, pero quizás todavía realmente seamos pocos. Cada organización debe tomar sus decisiones y encontrar su camino dirigido hacia su plena adscripción a las tesis del bien común. 7EBC plantea una ruta que se quiere añadir y con ello sumar a lo que ya se está haciendo.

La economía social, las empresas B. Corp y las que están desarrollando su balance aplicando las teorías del bien común avanzan hacia el único lugar que el siglo XXI se merece, pese a sus más que tambaleantes inicios. La tarea sigue estando con todas ellas pero al mismo tiempo es imprescindible animar a las sociedades de capital a que la existencia de su debido lucro, signifique no solo *más*, sino un definitivo *mejor* para todos. ■■

La economía circular considera la naturaleza una aliada

Una producción indefinida requiere evitar externalizaciones sin fin