



# Algunas reflexiones sobre el florecimiento humano en la empresa<sup>1</sup>

## *Some Reflections on Human Flourishing in the Workplace*

**Ivo A. Sarjanovic**

Universidad Torcuato Di Tella, Argentina

Universidad de Ginebra, Suiza

[i.sarjanovic@bluewin.ch](mailto:i.sarjanovic@bluewin.ch)

**Resumen:** Este trabajo comparte experiencias personales como ejecutivo de negocios en diferentes situaciones de su carrera profesional. El objetivo no es teorizar sobre el papel de las personas que trabajan en relaciones laborales formales o informales en diferentes tipos de organizaciones, sino reflexionar sobre el florecimiento humano en el lugar de trabajo. El concepto de florecimiento describe un estado óptimo de ánimo, compromiso y bienestar en el trabajo, en el que los empleados tienen un sentido de propósito, logro y crecimiento personal. Se destaca la importancia de alinear los objetivos de la organización con los objetivos individuales de cada miembro de la comunidad de la empresa para lograr aquel estado. También se discuten características claves del proceso de florecimiento en el trabajo, incluyendo compromiso, relaciones positivas, autonomía, artesanía y propósito. Se argumenta que las organizaciones que priorizan el desarrollo de sus colaboradores, las relaciones positivas y el propósito, pueden promover un ambiente en el que los trabajadores florezcan, lo que conduce a beneficios tanto para los empleados como para la organización en su conjunto. Finalmente, se considera cómo los principios de la enseñanza social católica, como el respeto por la dignidad

---

<sup>1</sup> Agradezco los valiosos comentarios de Luis De Arriba Hervás, Fernando Garcia Cozzi, Javier Iraola, Gustavo Irrazábal, Pablo Marchetti, Roberto Vassolo y Gabriel Zanotti. Cualquier error es de mi exclusiva responsabilidad.

humana, la solidaridad, la subsidiariedad y la buena administración, pueden aplicarse en el lugar de trabajo para fomentar el florecimiento humano.

**Palabras clave:** florecimiento humano, experiencias personales, bienestar, sentido de propósito, alineación, compromiso, relaciones positivas, autonomía, enseñanza social católica.

**Abstract:** This work shares personal experiences as a business executive in different situations of his professional career. The objective is not to theorize about the role of people who work in formal or informal employment relationships in different types of organizations, but rather to reflect on human flourishing in the workplace. The concept of flourishing describes an optimal state of mood, engagement, and well-being at work, in which employees feel a sense of purpose, achievement, and personal growth. The author highlights the importance of aligning the organization goals with the individual objectives of each member of the company's community to achieve this state. He also discusses key characteristics of the process of flourishing at work, including commitment, positive relationships, autonomy, craft, and purpose. The author argues that organizations that prioritize employee development, positive relationships, and purpose can promote an environment in which employees can flourish, leading to benefits for both employees and the organization as a whole. Finally there are some considerations of how the principles of Catholic social teaching, such as respect for human dignity, solidarity, subsidiarity, and good administration, can be applied in the workplace to foster human flourishing.

**Keywords:** human flourishing, personal experiences, well-being, sense of purpose, alignment, commitment, positive relationships, autonomy, Catholic social teaching.

«El modo de dirigir será distinto si entendemos que el ser humano es un animal evolucionado que se mueve por instintos, o es un elemento que tiene sentido en función de un todo, o es un ser que merece ser tratado con cierta dignidad, o incluso si es una criatura hecha a imagen y semejanza de Dios» (Fontrodona, 2016).

## 1. Introducción

Mi intención en este breve trabajo no es teorizar sobre el rol de las personas que trabajan en relaciones de empleo formal o informal en diferentes tipos de organizaciones. Otros ya lo han hecho mejor y en las referencias se encuentran diversos libros que tratan de manera sistemática este tema. Mi objetivo en este caso es compartir, como católico y defensor de las idea de libre mercado, una serie de experiencias, de tipo personal y de contenido más bien práctico, que

me tocó vivir como directivo de empresas en los diferentes roles que desempeñé a lo largo de mi carrera profesional.

Según los datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), a fines del año 2021, unas 3.300 millones, de las 8.000 millones de personas que habitan el mundo, trabajaban en empleos de distinto tipo. Aproximadamente el 56 % de los trabajadores estaban empleados en el sector informal, mientras que el 44 % trabajaba en el sector formal. De estos trabajadores formales, el 25 % estaba ocupado en el sector público y el 75 % en el sector privado, en diferentes clases de empresas y organizaciones. Es importante destacar que estas cifras promedio pueden variar significativamente de un país a otro y dependen en gran medida de la estructura económica y política de cada estado.

¿Por qué es importante reflexionar sobre el florecimiento humano en el lugar de trabajo? Florecer en el empleo es un concepto que describe un estado de ánimo óptimo, de compromiso y bienestar en él. Es una situación en la que los empleados tienen un sentido de propósito, logro y crecimiento personal, que les permite rendir al máximo mientras mantienen un equilibrio positivo entre su trabajo y su vida privada. Para eso es clave armonizar los objetivos de la organización con el objetivo individual de cada uno de los miembros de esa comunidad de personas que conforman la empresa. El florecimiento en el trabajo se asocia con un mayor bienestar emocional y físico, una mayor motivación y una mayor satisfacción laboral que se traduce, entre otras cosas, en menores niveles de rotación y mayores niveles de productividad.

Algunas de las características claves del proceso de florecimiento en el trabajo incluyen:

- **Compromiso:** los empleados comprometidos en su trabajo son más propensos a experimentar una sensación de realización y satisfacción. Se entusiasman con su trabajo, están comprometidos con su organización e incluso están dispuestos a hacer más de lo que se espera de ellos.
- **Relaciones positivas:** las relaciones positivas con colegas y líderes pueden ayudar a fomentar un ambiente de trabajo de apoyo recíproco y cooperación, donde los empleados se sienten valorados, respetados y conectados con los demás.
- **Autonomía:** los empleados que tienen un grado de autonomía y control sobre su trabajo están más inclinados a sentir agencia y propósito, lo que puede llevar a una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.
- **Oficio:** la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades, aprender y crecer en el trabajo puede contribuir a una sensación de experiencia.

Ello conduce a un posible aumento en los sentimientos de seguridad y competencia en su trabajo para los empleados

- Sentido: significado y propósito en el trabajo pueden ayudar a los empleados a sentir una mayor realización y satisfacción. Esto se puede lograr alineando las tareas laborales con los valores y metas personales, o al encontrar un propósito en el impacto de su trabajo en los demás o en la sociedad en general.

Las organizaciones que priorizan el desarrollo de los empleados, ofrecen oportunidades de crecimiento, formación y aprendizaje. También fomentan relaciones positivas y un sentido de propósito que promueve un ambiente fértil donde puedan florecer desde las posiciones que ocupen. Al apoyar el florecimiento de sus colaboradores, los directivos de empresas pueden lograr beneficios significativos que se traducen en un mejor desempeño general de los distintos equipos que conforman la organización.

Desde una perspectiva católica, el trabajo es considerado como un medio para cumplir las diferentes vocaciones personales que permiten contribuir al bien común. Todo laico puede incluso alcanzar la santidad en su vida diaria y el trabajo puede ser uno de los caminos para ello. No es solo una cuestión de ganarse la vida o buscar el éxito personal, sino de aprovechar los talentos y habilidades de cada uno para servir a los demás y generar un impacto positivo en la sociedad.

Algunos de los principios centrales de la enseñanza social católica que se pueden aplicar en el lugar de trabajo incluyen:

- Respeto por la dignidad humana: todos los trabajadores deben ser tratados con respeto y dignidad, independientemente de su posición o estatus.
- Solidaridad: los trabajadores deben estar unidos en sus esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa.
- Subsidiariedad: las decisiones deben delegarse a los niveles adecuados, permitiendo a los trabajadores participar en las decisiones que les afectan.
- Administración: los trabajadores deben ser custodios responsables de los recursos y oportunidades que se les han dado, utilizándolos sabiamente para cumplir los objetivos de la empresa.
- Justicia: los trabajadores deben ser tratados con justicia.

Al aplicar estos principios en la vida cotidiana las organizaciones fomentan un entorno laboral que a su vez promueve la dignidad humana, el respeto y la justicia. Contribuyen de esta manera al florecimiento personal.

Dirigir una empresa es lograr que cada una de esas personas, sin renunciar a su propios intereses, saque adelante ese proyecto común que es el objetivo de la organización. Un proyecto que es más que la suma de sus partes y que se concreta en un proceso de interacción intersubjetiva que nos trasciende a nivel individual. A continuación presento algunas ideas que me han resultado prácticas en mi experiencia como directivo de empresas para intentar promover estos principios.

## 2. Fines y no medios

«Obra de tal modo que trates a la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otro, siempre como fin al mismo tiempo y nunca solamente como medio» (Kant, 1785/1996, p. 50). Es sencillo vincular esta máxima kantiana con el principio moral católico del respeto por la dignidad del prójimo. En la empresa convivimos con otras personas, que son fines en sí mismos, y no meros medios para que los directivos alcancen sus objetivos. Las personas tienen empleos para poder lograr los suyos. Alinear y conciliar los fines individuales con los organizacionales es quizás el mayor desafío de la dirección de empresas. Si usamos a la gente para objetivos que los desvían de los propios solo generamos malestar y frustración.

Por ejemplo, este tipo de conflicto entre medios o fines se presenta en ocasiones en el caso de las promociones. Muchos empleados con alto potencial tienen la oportunidad de crecer en la organización ocupando puestos de mayor responsabilidad en la toma de decisiones, pero su partida puede generar problemas en la administración de las tareas que esa persona dejará de hacer para asumir las nuevas. Con frecuencia vemos a jefes que obstaculizan promociones porque su propio trabajo se verá complicado durante la transición. En lugar de pensar en la persona que tiene una oportunidad de crecimiento como un fin, se lo trata como un medio coartando su desarrollo profesional. Por eso es clave participar de este tipo de decisiones con la generosidad necesaria, evitando utilizar a los demás como un instrumento para conseguir los objetivos propios.

## 3. Delegar y cocrear

La delegación de tareas, evitando el *micromanagement*, puede ser considerada como un corolario análogo, dentro de los límites de la empresa,

del principio de subsidiariedad. Este principio establece que las personas y las comunidades menores o grupos sociales deben tener la autonomía necesaria para poder realizar por sí mismas los fines y las actividades de las que son capaces. Las comunidades mayores, por su parte, deben promover la iniciativa particular de cuantos se desenvuelven bajo su liderazgo, sin destruirlos ni absorberlos.

En la empresa, la aplicación del principio de subsidiariedad comienza por el respeto a la dignidad de las personas, creando el marco para que esa dignidad florezca y se facilite que las personas asuman responsabilidades y no sean meros peones o piezas de engranaje sin ámbito de decisión. Por lo tanto, el elemento inicial y fundamental para aplicar la subsidiariedad en la empresa es el respeto hacia la dignidad de toda persona, que debe ponerse en acción para alcanzar el objetivo.

La subsidiariedad está basada en el entendimiento de que cada persona es poseedora de dones y talentos que debe desarrollar y emplear. Los dirigentes desempeñan mejor su liderazgo cuando, guiados por estos principios, constituyen organizaciones que dependen directamente de las diversas habilidades y capacidades de todos los trabajadores. Crear las condiciones para que estos dones puedan florecer es el enfoque más auténtico para el desarrollo del empleado.

El excesivo control puede llevar a resultados negativos, produciendo desperdicio del potencial humano. En este sentido, la aplicación del principio de subsidiariedad en la empresa puede ayudar a evitar la deshumanización del trabajo y a fomentar la realización personal y social del trabajador.

Si creemos que el ser humano ha sido creado a imagen y semejanza de Dios, y que por lo tanto, posee una dignidad intrínseca, entonces esa dignidad debe ser respetada y protegida en todo momento. El trabajo humano es considerado como una colaboración con Dios en la obra de la creación, un medio para llevar adelante la misión de cuidar y perfeccionar el mundo. Por eso cuando delegamos creamos espacios para que los trabajadores sean partes del proceso de cocreación.

#### **4. La confianza como requisito para compartir información**

Un corolario de lo anterior es no restringir innecesariamente información al equipo de trabajo para ponernos en una posición de autoridad porque conocemos lo que los demás aún no saben. Para los que trabajan en los diferentes niveles de la empresa es profundamente motivador tener acceso

a los reportes de lo que sucede y poder colaborar, bien informados, en las decisiones que se van tomando.

Lógicamente, si el acceso a esa información se ve limitado por falta de confianza, la calidad de la participación se resiente y los resultados no serán los esperados. Muchas veces se afirma que determinada persona no merece acceder a determinados datos porque aún no se ha ganado la confianza. Pero el proceso de ganarse la confianza no es gratuito, consume tiempo y puede generar fricciones en las relaciones. Siempre resulta más práctico confiar desde el principio en la gente, asumiendo que si una persona ha sido incorporada a la empresa y está en determinado rol es porque ya ha pasado por un proceso selectivo que la hace acreedora a un trato con total franqueza.

Las opciones son desconfiar hasta que se haya ganado la confianza o confiar desde temprano hasta que, eventualmente, defrauden. Prefiero asumir las consecuencias de esta última alternativa. Por supuesto que es un riesgo y que hay casos donde hubiera sido mejor avanzar de a poco, pero en mi experiencia estos casos son los menos y son superados con creces por los beneficios de las relaciones llanas. La confianza, entre otras cosas, ahorra tiempo, reduce costos transaccionales, agiliza la toma de decisiones y crea vínculos muy fuertes entre los distintos miembros de la empresa.

## 5. Trabajar *con* y no trabajar *para*

Reconozco que una de las cosas que más me irritan en el lenguaje corporativo es cuando algunos se dan importancia contando a otros cuánta gente trabaja «para» ellos. El famoso *he/she/they work/s for me* en inglés. En una comunidad de personas, un empleado no trabaja para otro, sino trabaja con otro, para lograr sus propios objetivos y los de la organización. La idea de trabajar para hace pensar en una instrumentalización de las tareas de los demás, como si lo realmente importante es que se ocupen para que yo logre alcanzar mis propios fines. En última instancia, si trabajamos para, trabajamos todos para los dueños o accionistas de la empresa, pero ciertamente no trabajamos unos para otros.

El «trabajar *para* en lugar de trabajar *con*» es un buen ejemplo de la diferencia que hay entre considerar a los demás como medios o como fines. En reiteradas oportunidades me ha pasado de estar conversando con empleados que hacen referencia a que trabajan para tal o cual jefe. Siempre observo que no trabajan para esa persona sino con esa persona y que trabajamos todos juntos en pos de un objetivo en común. La satisfacción en los rostros como respuesta a este comentario permite ver el enorme significado que ese pequeño cambio de palabras genera entre los miembros del equipo.

## 6. Autonomía y disenso

Promover un espacio seguro donde se respete la autonomía es clave para el desarrollo personal. La autonomía es importante para que exista diversidad de puntos de vista y el disenso, ya que permite a las personas tener la libertad de pensar y actuar de manera independiente, buscando evitar presiones externas. Cuando las personas tienen la libertad de expresar sus opiniones y puntos de vista de manera autónoma, pueden refutar errores, generar nuevas ideas y perspectivas originales que son valiosas para la toma de decisiones y para la resolución de problemas. Una organización que respeta el disenso es una organización que aprende. Y una empresa que aprende, será capaz de adaptarse con más agilidad a los cambios del entorno donde le toca operar.

Además, la autonomía también fomenta la responsabilidad personal y la toma de decisiones informadas, lo que puede aumentar la calidad y efectividad del debate previo a la acción. Una vez discutido y agotado un tema en un marco de libertad donde todos encuentran espacio para expresarse sin temor a represalias, la decisión se toma y no debería haber lugar para el desgastante «pero, yo te dije», cuestionando la elección adoptada. En resumen, la autonomía es fundamental para el disenso constructivo y productivo en cualquier entorno, ya que permite a las personas expresar libremente sus opiniones y perspectivas de manera informada y responsable.

Fomentar un ambiente seguro y respetuoso es fundamental para que las personas se sientan libres para expresar sus opiniones y disentir en sus puestos de trabajo. La organización debe promover una cultura que proteja a los empleados que expresan claramente su opinión, sin temor a consecuencias negativas para sus carreras. Las organizaciones que valoran y celebran la diversidad en todas sus dimensiones son más propensas a fomentar un clima de discusión e intercambio de ideas, evitando el dogmatismo, y finalmente, son capaces de aprender.

## 7. La prudencia en la asignación de recursos

En ocasiones, en el afán de que nuestra influencia crezca dentro de la empresa, podemos llegar a tomar decisiones que requieran ser revertidas luego de cierto tiempo. Más allá de las pérdidas generadas por la mala asignación de recursos, tenemos que plantearnos que el factor trabajo, a diferencia de los bienes de capital y la tierra, tiene sentimientos y cada una de esas asignaciones y reasignaciones que llevamos a cabo para adaptarnos al mercado deja una huella. Por eso tenemos que ser especialmente prudentes evaluando la rentabilidad a

largo plazo de nuevas inversiones para que no sean meras distracciones que consuman recursos y que, en el caso del trabajo, también consuman emociones.

En una oportunidad tomé la decisión de no abrir una refinería de azúcar en Egipto. El proyecto de inversión estaba ya prácticamente aprobado luego de años de evaluación. Abrir esa planta me hubiera dado mayores responsabilidades dentro de la empresa, aumentado mi perfil con un mayor número de personal a cargo. La tentación era grande pero después de varias revisiones decidimos no seguir adelante. El anuncio de que el proyecto quedaba cancelado causó muchísima frustración, especialmente entre quienes veían oportunidades de desarrollo en aquella nueva actividad. Después de algunos años decidimos revisar aquella decisión y confirmamos que la cancelación fue la resolución acertada.

Como dirigentes tenemos una gran responsabilidad en el planeamiento estratégico evitando tomar los caminos equivocados. Fallar en la estrategia implica canalizar recursos que podrían haber sido valiosos en otras actividades hacia tareas que no generan un valor suficiente. Constituye una experiencia altamente frustrante ver a la gente dedicarse con esmero a realizar obras que el mercado no premia con su demanda. Porque el fracaso en ese caso no es consecuencia de la falta de esfuerzo sino de una decisión empresarial desacertada.

Siempre imagino lo ingrato que hubiera sido desmontar aquella actividad que suspendimos con su costo en recursos mal asignados, pero también con todo el impacto emocional que eso acarrea. Considero que no haber construido esa refinería fue una de las decisiones más acertadas de mi carrera. A sabiendas de que, en general, se recibe reconocimiento por lo que se hizo y difícilmente por lo que no se hizo.

## **8. Dedicarle tiempo suficiente al proceso de toma de decisiones pero ejecutarlas con rapidez y claridad**

El proceso de decidir con tiempo pero ejecutar con rapidez es un principio importante en el contexto de las organizaciones, especialmente cuando se encaran proyectos de cambio donde se replantean estrategias que llevan aparejadas modificaciones en la estructura de empleo. Las decisiones importantes que dan lugar a transformaciones profundas dentro de la empresa deben ser pensadas y consideradas con prudencia y con la suficiente antelación para que se puedan considerar todas las opciones y se pueda optar por el mejor camino posible. Una vez que se ha llegado a una conclusión y se ha tomado la decisión, es crucial actuar rápidamente para implementarla y lograr resultados efectivos.

La peor situación es cuando empiezan a circular rumores acerca de posibles cambios con información incompleta, incluso incorrecta, o también cuando se hacen anuncios parciales o muy generales que comienzan a afectar negativamente a los empleados: la incertidumbre acerca del destino de cada uno en la organización, las dudas sobre si el puesto que uno ocupa va a existir o no en el futuro, o si será eventualmente consolidado con otro con el objeto de reducir costos. Todas estas cuestiones generan una sensación de angustia generalizada, que impacta negativamente a nivel individual con consecuencias nocivas para la empresa.

Por eso lo mejor es hacer este tipo de anuncios con rapidez y claridad, con el objetivo de que estas transiciones sean más digeribles para todos. Anunciar que se va a achicar una determinada sucursal, por ejemplo, sin dar detalles o declarar que se recortará cierto porcentaje de los puestos de trabajo sin otorgar información precisa durante días, semanas o incluso meses resulta altamente perjudicial para el entorno laboral.

## **9. La importancia de una comunicación amplia**

Los recursos humanos se diferencian de los demás porque tienen sentimientos y los comunican de una forma u otra. Eso enriquece profundamente nuestras relaciones pero también genera desafíos gerenciales porque no estamos lidiando con simples objetos. Es por eso que el diálogo y la comprensión son condimentos básicos en esa comunidad de personas que constituyen la empresa. Lamentablemente la interacción diaria también genera fricciones y conflictos. Y dependiendo de cómo los solucionamos, esos roces pueden ser catalizadores para la toma de mejores decisiones o pueden escalar y terminar minando la armonía laboral.

Conviene detenerse en una faceta de este último problema. En grandes organizaciones, una buena parte de la comunicación sucede por escrito, a través de mensajes que se escriben rápidamente (WhatsApp, correo electrónico, etc.), que no están siempre bien pensados cuando se envían, que no son siempre fáciles de contextualizar, que son neutrales en el mejor de los casos respecto de los tonos y gestos, y que muchas veces son mal interpretados y conducen a malos entendidos y eventualmente a frustraciones, enojos o incluso peleas.

Contestar esos mensajes que nos irritan igualmente por escrito, en la mayoría de los casos da lugar a una escalada del problema que parece no poder detenerse. En algunos casos he sido parte personal de estos procesos y en otros me he involucrado indirectamente por consultas acerca de cómo resolverlos. Mi sugerencia es la siguiente: si quieres agravar las cosas y no ir al

nudo de la cuestión, contéstalo rápidamente por escrito. Si quieres aumentar la oportunidad de resolverlo usa el teléfono y si quieres asegurarte de que vas a encaminar el conflicto hacia una solución duradera intenta hacerlo cara a cara. Quizás hoy deberíamos incluir una video llamada como una etapa intermedia entre las dos últimas.

Todo dependerá de la magnitud del malentendido y de la urgencia en solucionarlo, pero en la medida en que a la comunicación la vayamos enriqueciendo con tonos de voz, con gestos emocionales y por último con la cercanía del contacto personal, la posibilidad de encontrar un acuerdo aumentará de manera exponencial. No tenemos que renunciar a todos los elementos disponibles que nos permiten interpretar y decodificar al otro para mejorar nuestras relaciones. Y por eso, cuando el tren de la comunicación simplemente descarrila, es mejor ir al grano para encontrar soluciones. Enviar mensajes como si fueran misiles de texto no es la mejor herramienta. Una comunicación más amplia que nos permite interpretar otras señales tiene muchas mejores chances de llevarnos a buen puerto.

## **10. El desafío de despedir bien**

Hacer crecer la empresa con inversiones, desarrollar nuevas líneas de productos y abrir nuevas sucursales son generalmente experiencias altamente positivas que motivan a toda la empresa. Pero, lamentablemente, la vida empresarial también requiere en algunas oportunidades, como respuesta a la dinámica de los procesos de mercado, ajustar actividades, desinvertir y achicar para adaptarse a nuevas realidades. Estas adaptaciones con frecuencia tienen un impacto negativo en el empleo. Contratar gente y crear nuevos puestos de trabajo es siempre más gratificante que cerrarlos. Por eso es conveniente reflexionar sobre el despido.

En una oportunidad me hice cargo de una empresa que estaba al borde de la quiebra. Su perdurabilidad financiera dependía de decisiones drásticas que implicaban terminar con muchas de sus actividades que no eran rentables. Recuerdo que me pesaba mucho tomar esa decisión. Decidí ir a la iglesia que está cerca de casa para poder reflexionar sobre los pasos a seguir porque sentía un peso moral muy grande, ya que iba a tomar decisiones que iban a afectar profundamente la vida de muchos empleados de la empresa, quienes en su mayoría eran parte de la organización desde hacía tiempo y que trabajaban de forma diligente y responsable.

Cuando entré a la iglesia, que estaba prácticamente vacía, me encontré con un sacerdote viejo sentado en un banco. Me acerqué y le pregunté si

podíamos conversar porque me sentía angustiado. Preguntó qué me pasaba y le expliqué. Su siguiente pregunta fue si yo estaba convencido de que lo que iba a hacer estaba bien. Le manifesté que sí, porque de esa manera íbamos a poder preservar el funcionamiento de la empresa, cuidando algunos empleos, aunque menos de los existían hasta ese momento. Y que si no cambiábamos nada el camino más probable era el cierre de la empresa.

Me dijo entonces que el primer paso estaba aprobado pero que teníamos que reflexionar juntos acerca de cómo ejecutarlo bien, porque lo que iba a hacer no dejaba de ser algo triste y doloroso para muchos y porque muchas veces podemos hacer mal incluso algo que está bien. Me recomendó no delegar la comunicación de estas decisiones y que en la medida de lo posible me involucrara de manera personal, apoyando al equipo de Recursos Humanos, explicando a cada uno de los afectados los motivos de esta decisión.

Recuerdo que expresó que no me guarde para mí solo las buenas noticias, sino que también me involucrara en las más duras. Y así intenté hacerlo. Viajé por varias oficinas y tuve muchas reuniones explicando cara a cara las razones de estas medidas. No es lo mismo enterarse que uno tiene que dejar una empresa a través de un telegrama. En la mayoría de los casos la reacción fue altamente positiva, diría incluso que de comprensión recíproca. Los que tenían que irse valoraron el trato recibido. Hasta hoy me cruzo por la calle con gente que tuve que despedir y nos saludamos con afecto. Lamentablemente no es siempre posible reconciliar los intereses individuales con los de la empresa y tenemos que estar preparados para ello.

## 11. Conclusión

San Juan Pablo II (1991) explicó en la carta encíclica *Centesimus Annus* que

si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era la tierra y luego lo fue el capital, entendido como conjunto masivo de maquinaria y de bienes instrumentales, hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico, y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás. (capítulo III)

Es por eso que el rol del trabajo es tan decisivo en los procesos productivos y de transformación, ya sea de bienes como de servicios.

Un número muy importante de trabajos se desarrollan en empresas de distintos tipos y tamaños y no de forma solitaria. La empresa es una comunidad

de personas que realizan acciones compartidas para lograr un objetivo común. El objetivo ineludible de un emprendimiento económico es generar ganancias y en la medida de lo posible crecer como organización. Desde la perspectiva católica, la empresa debe ser vista también como un espacio de florecimiento individual, donde cada persona tiene la oportunidad de desarrollarse plenamente y alcanzar su máximo potencial encontrando sentido a la vida. El florecimiento de los empleados en una empresa no es fruto del azar o de la casualidad sino que requiere de buenos directivos (o jardineros) que vayan proyectando una arquitectura organizacional, donde las personas encuentren el ámbito adecuado para hacer posible su desarrollo personal.

En ese espacio la actividad no será solo individual sino que dentro de la empresa encontraremos diversas formas y grados de colaboración y de coordinación de las distintas tareas. En todo esfuerzo colectivo existen interdependencias de distinta naturaleza entre las diferentes ocupaciones. La perspectiva católica enfatiza la dignidad inherente de cada uno de los que colaboran para que la empresa sea posible. En esa concepción, la empresa se considera como un espacio donde se respeta y valora a cada persona, independientemente de su posición o papel dentro de la misma.

En otras palabras, la empresa no debe ser vista simplemente como un sistema para generar ganancias, sino como una comunidad de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común y que, al mismo tiempo, buscan el desarrollo y la felicidad individual. En este sentido, debe ser un ámbito donde cada persona pueda encontrar su lugar para desarrollar sus talentos y habilidades. El trabajo es una forma de encausar nuestra vocación y no debe ser visto simplemente como una forma de ganar dinero, sino como una forma de servir a los demás y de realizarse plenamente como persona.

La empresa, entonces, debe proporcionar un marco de convivencia donde cada individuo tenga la oportunidad de crecer y aprender. En ese proceso cumplen roles clave tanto la educación como la formación continua para ir adquiriendo habilidades y conocimientos tanto a nivel técnico como ético. ya que en el trabajo no aprendemos solo a realizar una tarea específica sino que también nos formamos para ser personas íntegras y responsables.

Espero que este breve ensayo permita visualizar algunos casos prácticos acerca de cómo contribuir para que la empresa sea efectivamente una comunidad de personas que buscan florecer, alcanzado sus propios fines y los de la organización para la que trabajan. Estos principios por sí solos no garantizan necesariamente el éxito de las organizaciones pero sí nos permitirán enriquecer el proceso de toma de decisiones.

## Referencias

- Argandoña, A. (2021). *La empresa, una comunidad de personas*. Plataforma Editorial.
- Echevarría, J. (2016). *Dirigir empresas con sentido cristiano* (2 ed.). Eunsa.
- Ferrero, I. (2021). *Ética de la actividad económica y empresarial*. Eunsa.
- Fontrodona, J. (26 de febrero de 2016). *Dios y la dirección de empresas*. La Vanguardia.
- González Cantón, C. y Melé, D. (2015). *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas*. Eunsa.
- Juan Pablo II. (14 de septiembre de 1981). Carta Encíclica «*Laborem Exercens*». Obtenido de: [https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html)
- Juan Pablo II. (1 de mayo de 1991). Carta Encíclica «*Centesimus Annus*». Obtenido de: [https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_01051991\\_centesimus-annus.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html)
- Kant, I. (1996). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Santillana. (Original de 1785).
- Melé, D. (2016). *Ética en dirección de empresas*. Pearson.
- Melé, D. y Schlag, M. (2015). *Humanism in Economics and Business: Perspectives of the Catholic Social Tradition*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9704-7>
- Newland, C. (2022). *Enrique Shaw: su pensamiento empresarial* [manuscrito no publicado]. Universidad Católica Argentina.
- Novak, M. (1996). *Business as a Calling*. Free Press.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2022*. [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/WCMS\\_881012/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/WCMS_881012/lang-es/index.htm)
- Percy, A. (2010). *Entrepreneurship in the Catholic Tradition*. Lexington Books.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2014). *La vocación del líder empresarial: una reflexión* (D. Melé, Trad.). Fundación Uniapac.

Sirico, R. (2018). *The Entrepreneurial Vocation*. Acton Institute for the Study of Religion & Liberty.

Zigarelli, M. (1993). Catholic Social Teaching and the Employment Relationship: A Model for Managing Human Resources in Accordance with Vatican Doctrine. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 75-82. <https://doi.org/10.1007/bf01845789> <https://doi.org/10.1007/BF01845789>

## Derechos de Autor (c) 2023 Ivo A. Sarjanovic



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

**Atribución:** Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)

## Declaración de conflicto de intereses

El autor de este artículo declara que no tiene vínculos con actividades o relaciones que pudieran haber influido su juicio de forma inapropiada, como relaciones financieras, lazos familiares, relaciones personales o rivalidad académica.

## Financiamiento

El autor no recibió financiamiento para escribir este artículo.