



Cátedra Irene Vázquez

Empresa Centrada en la Persona

Cátedra Irene Vázquez

Empresa Centrada en la Persona

Cátedra Irene Vázquez

Empresa Centrada en la Persona

Susana Alonso y Antonio Sastre (editores)



Madrid 2023

© 2023 Susana Alonso y Antonio Sastre de la edición
© 2023 Los autores de sus textos
© 2023 Editorial UFV. Universidad Francisco de Vitoria
editorial@ufv.es
www.editorialufv.es

Ilustraciones de las paradas: fotos de Pawel Czerwinski en Unsplash

Primera edición: noviembre de 2023
ISBN edición impresa: 978-84-10083-00-4
ISBN edición digital: 978-84-10083-01-1
Depósito legal: M-31804-2023

Impresión: Estilo Estugraf impresores, S.L.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y ss. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.



Esta editorial es miembro de UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.

Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a EDITORIAL UFV que se incluyen solo con finalidad informativa. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de la consulta de los autores, sin garantías ni responsabilidad alguna, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

Impreso en España - *Printed in Spain*

ÍNDICE

Prólogo	9
Introducción. Origen y propósito de la Cátedra Irene Vázquez	11

EL RECORRIDO DE LA INVESTIGACIÓN

Primera parada: La Persona	27
¿Qué aspectos son clave para comprender al hombre y su plenitud?	31
¿Qué papel juega el encuentro en esa plenitud?	35
¿Qué papel juegan el sentido y los valores en esta plenitud?	41
¿Qué papel juega el reconocimiento de nuestra propia vulnerabilidad y fragilidad en el encuentro y la plenitud?	43
¿Cuál es la lógica del encuentro y cómo se aplica a las relaciones humanas?	47
Si somos seres de encuentro, ¿por qué nos cuesta tanto encontrarnos?	51
¿Podríamos definir un camino/itinerario para acompañar el crecimiento personal?	57
¿Qué es la espiritualidad y qué papel juega en la plenitud humana?	59

Índice

Segunda parada: El Cambio	63
¿Cómo podemos comprender y fundamentar el cambio individual y sistémico desde la antropología?	67
¿Cuáles son las claves que movilizan el cambio personal y social?	69
¿Qué aspectos debemos atender para que el cambio sea una oportunidad de humanización y crecimiento?	73
Aplicación práctica de las paradas de Persona y Cambio	75
Tercera parada: El Sistema	87
¿Qué es un sistema? ¿Cuál es su naturaleza?	91
¿Podemos considerar una organización, en alguna medida, como un sistema?	93
¿Cómo contribuyen los principios universales propuestos por la Doctrina Social de la Iglesia a iluminar la realidad y las dinámicas de las organizaciones?	95
¿Qué relación existe entre el desarrollo personal y la participación en sistemas humanos?	99
¿Cómo podemos explicar y enriquecer los principios sistémicos aceptados en el enfoque sistémico que rige hoy en las organizaciones desde nuestra mirada personalista?	101
¿Cómo se despliegan la humanidad y la plenitud de los sistemas humanos?	105
¿Qué relación tiene el concepto de «encuentro» con los sistemas humanos?	107
Aplicación práctica de las paradas de Persona, Cambio y Sistema	109
Cuarta parada: La Empresa Centrada en la Persona	119
¿Qué tipo de mirada sobre la actividad empresarial implica una Empresa Centrada en la Persona?	123
¿Qué claves nos proporciona la Doctrina Social de la Iglesia en relación con la empresa y con la aplicación a esta de los principios cristianos?	125
¿Cómo contribuye la Empresa Centrada en la Persona al crecimiento y a la transformación de la sociedad?	129

¿De qué modo el diálogo enriquece y humaniza la realidad de la empresa?	131
¿Qué aportan otras iniciativas –tanto dentro como fuera de ámbitos cristianos– a la noción de Empresa Centrada en la Persona?	135
¿Qué principios rectores proponemos para una Empresa Centrada en la Persona? La Empresa Centrada en la Persona Decálogo	139
Aplicación práctica de las paradas de Persona, Cambio, Sistema y Empresa Centrada en la Persona.	141
Conclusión	145
Agradecimientos	147

PRÓLOGO

La Universidad Francisco de Vitoria (UFV) fue fundada en la certeza de que la vida está para darla. No es una metáfora existencial, sino la experiencia de que este dinamismo hace que la vida no termine nunca. Somos testigos de ello. Hemos podido ver cómo Irene Vázquez, profesora de la UFV, puso su vida universitaria al servicio de la verdad, del encuentro con los demás como camino de sabiduría, y ahora, diez años después de su partida, su propuesta sigue dando fruto. Sus ideas no fueron guardadas en vitrinas, sino que se pusieron en juego. Si eran verdad, lo eran también para los amigos que nos quedábamos aquí, para la casa que la acogía. Y así ha sido. Su vida se ha prolongado, y este libro es buena muestra de ello.

El ejemplar que tienes en las manos recoge el camino que la Cátedra Irene Vázquez, Empresa centrada en la persona (CIV), ha recorrido desde su fundación en 2016, así como los frutos que ha suscitado. La CIV surgió del deseo de dar continuidad a la intuición, trabajada y vivida, que tuvo Irene sobre el dinamismo de la actividad empresarial. Su temprana marcha al Destino nos dejó con todo su trabajo en las manos, con un horizonte grande y con la clara certeza de

que no se había escrito la última palabra, tampoco de Irene.

Irene Vázquez Romero es licenciada en Económicas y Empresariales, máster en Filosofía y Humanidades, publicista, profesora de la UFV y filósofa *amateur*. Inició su vida profesional en Antena 3 y, posteriormente, trabajó en la compañía Leo Burnett. Sin embargo, un viaje a Tierra Santa, su implicación como fundadora y patrona de la Fundación más humano y el máster en Filosofía y Humanidades de la UFV la empujaron a abandonar su trabajo como publicista y a entregarse a una nueva aventura universitaria, donde se unieron docencia e investigación. De esta forma iniciaba un nuevo camino en el que su búsqueda personal estaba en juego, y sigue estándolo.

Todos aquellos que hemos trabajado en este proyecto que lleva su nombre damos fe de ello. Hemos estudiado las distintas cuestiones relacionadas con el diseño y las estructuras de la organización empresarial, el alcance, la oportunidad y el carácter radicalmente innovador de cuanto la profesora Vázquez había intuido para poner a la persona, su trabajo y creatividad en el centro de la empresa. Y jun-

Prólogo

to a nosotros, su familia, que ha hecho posible que así fuera, porque la vida personal, espiritual, intelectual y laboral de Irene eran una, vivía una vocación que hizo lema: «Lo dio todo».

Así ha sido, querida Irene. Este es el ciento por uno.

DANIEL SADA CASTAÑO
Rector de la Universidad Francisco de Vitoria

INTRODUCCIÓN

Origen y propósito de la Cátedra Irene Vázquez

¿Qué nos ha traído hasta aquí?

Estamos convencidos de que hemos llegado hasta aquí con la ayuda de Dios. Además de sostenernos durante todo el camino y darnos las fuerzas necesarias para desarrollar el Instituto de Desarrollo Directivo Integral (IDDI)—centro de la Universidad Francisco de Vitoria (UFV) que ofrece programas de formación para directivos de empresas españolas—, puso en nuestros corazones, igual que en el de Irene, un gran anhelo: mejorar la sociedad impulsando empresas más humanas en las que toda persona pudieran desplegar sus potencialidades y ofrecer su mejor versión.

Nos movía también la frustración que sentíamos al observar que, en muchas compañías con las que trabajábamos, existía una gran distancia entre el *conocer* y el *actuar*. Como dice el refrán, «Del dicho al hecho hay gran trecho». Y lo confirmábamos a diario: los directivos y líderes se veían incapaces de provocar ese cambio necesario, o no sabían cómo implementarlo, y las buenas intenciones que les inspirábamos en nuestros programas formativos solían quedarse en eso, en intenciones que no se traducían en

acciones. Siempre nos planteábamos la misma pregunta: ¿cómo podemos conseguir que las personas y las organizaciones cambien su forma de actuar?

Por ello, y desde el primer momento, supimos que, para responder con éxito a este anhelo, debíamos ser transformadores, teníamos que facilitar el cambio real no solo de los líderes empresariales, sino también de las organizaciones en su conjunto. Y esto eran palabras mayores.

Nuestro trabajo en el IDDI nos ofreció un lugar de observación privilegiado sobre la realidad empresarial y nos permitió comprender sus necesidades y retos. Además, pudimos ver un alto nivel de desmotivación, dolor e insatisfacción en el puesto de trabajo, así como tensiones, incoherencias y dificultades para paliarlos. También observamos los repetidos fracasos de los procesos de cambio organizacional de cualquier tipo, con el consiguiente incumplimiento de los objetivos marcados y el alto nivel de sufrimiento humano. Por último, pero no por ello menos importante, diversas organizaciones nos transmitieron su deseo de ser más humanas y de centrarse en las personas, aunque no tenían una idea concreta del significado de

Introducción

serlo ni sabían por dónde empezar a caminar para conseguirlo.

Movidos por este deseo, enseguida nos dimos cuenta de que impulsar la transformación de las personas y las organizaciones humanas solo era posible si nos adentrábamos en la naturaleza de ambas, comprendíamos su proceso de crecimiento y plenitud, e identificábamos las palancas que nos permitirían activarlos tanto a nivel personal como del sistema.

El camino estaba claro: identificar esas claves y, desde ahí, construir metodologías bien fundamentadas que facilitaran y acompañaran a las personas y organizaciones durante el proceso desde una orientación muy práctica.

En todo momento tuvimos claro que no queríamos saber por saber, investigar por el gusto de conocer. Lo que nos impulsaba era averiguar para poner en práctica acciones e identificar itinerarios concretos de aplicación que realmente mostraran cómo hacerlo.

Así surgió la **Cátedra Irene Vázquez, Empresa Centrada en la Persona (CIV)**. Tal y como explica el primer documento de trabajo que

escribimos el equipo de investigación que la pusimos en marcha, la CIV surgió con la intención de responder a todas las necesidades anteriores.

¿Por qué a las organizaciones les cuesta tanto cambiar?, ¿por qué resulta tan complicado mover a una compañía en su conjunto, «como un solo hombre», cuando necesita adaptarse a nuevas demandas del entorno? [...] ¿cómo podemos conseguir una empresa realmente cohesionada, alineada y comprometida con el bien común?, ¿por qué es tan difícil conseguir el compromiso verdadero de las personas con ese bien del conjunto?, ¿por qué sigue habiendo tanta insatisfacción en los lugares de trabajo?

Estas son las preguntas importantes que nos interpelan en el día a día de nuestra actividad, y que nos remiten a otras cuestiones más profundas: ¿por qué los modelos actuales de cambio y desarrollo de las organizaciones son insuficientes y no responden plenamente a las preguntas planteadas?, ¿por qué las organizaciones de hoy no consiguen compaginar bien la

rentabilidad con la atención y el cuidado de las personas, pese a intentarlo?

Seamos claros, seguiremos cuestionándonoslo sin conseguir buenas respuestas hasta que no nos planteemos las preguntas de fondo, las preguntas que hablan de la verdad de la persona y de la empresa. Hasta que no nos orientemos con firmeza hacia ellas, seguiremos así, dando respuestas incompletas que nos remiten a otras preguntas que no sabemos contestar.

Responder a estas cuestiones suponía un ambicioso proyecto de investigación que hubiera sido imposible si, como hemos dicho, quince años atrás no hubiéramos iniciado este camino en el IDDI: trabajo con empresas, un estilo de liderazgo humanista y transformador muy testado, y una enorme experiencia a la hora de formar a directivos y líderes con capacidad para transformar. También contábamos con vastos conocimientos en *coaching*, y habíamos diseñado un modelo propio para acompañar a nuestros ejecutivos en sus procesos de desarrollo: el Coaching Dialógico. Este modelo estaba construido desde una base antropológica, trabajando interdisciplinariamente con filósofos, psicólogos, consultores de organización

Facilitar el cambio real de líderes empresariales y de las organizaciones en su conjunto

Si quieres consultar el documento en su totalidad y comprender la relevancia del trabajo de investigación de la CIV, puedes hacerlo a través de este código QR.



y *coaches*. Esto nos ofrecía un buen punto de partida y nos capacitaba para lanzarnos con la CIV y ser capaces de identificar el camino para responder a las preguntas planteadas. Y así lo hicimos.

¿Qué puede aportarte la lectura de este libro?

Esta obra no intenta ser un manual sobre cómo llegar a convertirse en una empresa centrada en las personas ni tampoco una recopilación de artículos y documentos. Al contrario. Pretende ser un libro flexible que se adapte a lo que tú, lector, quieras obtener de él. Veamos las oportunidades que puede ofrecerte.

Por una parte, y como verás a continuación, te muestra un camino con una serie de pasos en los que hemos profundizado y en los que hemos aportado conocimiento. En la infografía que encontraras a continuación se recogen los grandes temas o paradas en el camino: persona, cambio, sistema y empresa centrada en la persona.

Desde ahí, puedes elegir los que te interesen y dirigirte a ellos. Una vez escojas un tema,

te resultará fácil orientarte, ya que en cada uno exponemos las preguntas a las que hemos respondido con nuestra investigación, además de indicarte en qué artículo o documento concreto puedes encontrar las respuestas en boca de sus propios autores, pues hemos querido darles voz y ofrecerte una selección de fragmentos de sus artículos. Todos los autores han formado parte de nuestros grupos de investigación y, siempre de forma colaborativa con los otros miembros del equipo, han contestado a cada una de las cuestiones planteadas, creando un todo. Si la respuesta que buscabas está ahí, a través del código QR que los acompaña podrás leer el artículo o documento completo.

Las grandes paradas que plantea el itinerario son los temas de fondo, los **fundamentos**, que te interesarán si quieres ir a la raíz:

Además, te ofrecemos las aplicaciones prácticas que ha desarrollado la CIV desde esos fundamentos, que se concretan en dos grandes metodologías: Coaching Dialógico 2.0 y Modelo Dialógico para Acompañar la Transformación Organizacional. No podemos ofrecerte las metodologías completas, pero sí los itinerarios

de estos dos modelos y sus herramientas más significativas. Todas pueden tener una aplicación muy práctica e inmediata en el día a día de tu empresa o bien si te dedicas a acompañar personas en el desarrollo de su liderazgo o en su proceso de crecimiento.

Tienes, por tanto, varias maneras de leer este libro, en función de lo que te interese sacar de él. Ojalá disfrutes de la lectura.

¿Cuál fue nuestro recorrido de investigación?

En la infografía que te mostramos en la página siguiente se explica de manera gráfica y concisa los pasos que dimos en nuestra investigación y el camino que recorrimos un grupo de personas buscadoras e inquietas, deseosas de transformar el mundo a través de las empresas. En esta senda, con sus pasos y paradas, puedes orientarte para encontrar lo que sea de tu interés, e ir directamente a ese punto.

Nuestro **primer paso** fue **perfeccionar y articular una base antropológica más profunda** y

completa para nuestro recién creado modelo de Coaching Dialógico que nos permitiera, desde una descripción clara de **lo que nos hace ser personas**, identificar las claves de nuestra plenitud, así como comprender el proceso de crecimiento y la transformación que nos orienta hacia él.

Para lograrlo, dentro del vasto océano de complejidades que implica comprender al ser humano, identificamos y definimos los rasgos clave que nos hacen ser persona y nos identifican, de manera esencial, como seres humanos —y, por tanto, nos humanizan y desarrollan—. Al final, llegamos a una síntesis que nos iluminó: somos seres de encuentro, necesitados de los demás, libres, buscadores de sentido y trascendentes.

Desde esta escueta definición de los rasgos que caracterizan la esencia humana, profundizamos en ellos y los fuimos definiendo. En este trabajo fueron claves la comprensión de la categoría del encuentro y el desencuentro, de la libertad y la búsqueda de sentido, y de la espiritualidad y la trascendencia.

Otro elemento fundamental fue comprender la lógica del encuentro y sus requisitos, así como