

UN INSTITUTO RELIGIOSO NO ES UNA EMPRESA¹

Estoy seguro de que todos mis lectores estarán de acuerdo con la afirmación que da título a este artículo. Está claro que un instituto religioso no es una empresa. Así dicho se lo he oído decir a más de un superior general. Y porque no somos una empresa no podemos pensar en funcionar con los mismos criterios ni con las mismas estructuras. ¿O sí? Quizá todo dependa de lo que entendamos por empresa.

Lo nuestro es la misión

Esto es lo primero que debemos tener claro. Lo primero para nosotros es la misión. Más allá de las diferencias carismáticas entre congregaciones, todos coincidimos en lo más básico: lo nuestro es evangelizar. De mil maneras pero siempre evangelizar. Podemos estar en o tener hospitales, colegios, editoriales, parroquias, presencia en mil lugares y hacer muchas cosas diferentes en el día a día. Pero el objetivo final es evangelizar, dar testimonio del reino. Para muchos religiosos y religiosas se cumple a la perfección la instrucción que dio Francisco de Asís a los frailes que enviaba a tierra de musulmanes: “Evangelizad siempre, hablad sólo cuando sea necesario.”

Al servicio de la misión, en sus miles de expresiones concretas, hemos puesto todo lo que somos y tenemos. Lo que somos son nuestras capacidades personales, nuestras habilidades, nuestra inteligencia, nuestro corazón. A veces, con los años, nos van entrando ciertas tacañerías en eso de entregar todo lo que somos al servicio de la misión. Pero eso no es tema de un artículo que se quiere centrar en los aspectos económicos del tema. O sí, porque, aunque dé la impresión de que ese asunto pertenezca a otro negociado, la realidad es que los recursos humanos siguen siendo en la vida religiosa el elemento más importante que contribuye a la evangelización.²

El uso de este lenguaje económico puede parecer un poco fuera de lugar aplicado a un instituto religioso. Podemos cambiar el lenguaje pero la realidad es la misma. La realidad es que, cuando la mayoría de los institutos religiosos nacieron, carecían de recursos materiales (dinero, casas, propiedades, etc.) pero tenían lo más importante que precisa cualquier

¹ El autor, misionero claretiano, es experto en administración de institutos religiosos y mantiene quincenalmente un blog sobre *Economía y vida religiosa* en la página web de la revista “Vida Religiosa” (<http://www.economiavr.es>).

² El paralelo con el mundo de la empresa es fácil. Si ponemos a unos trabajadores desmotivados a trabajar con las mejores máquinas y medios, el resultado no va a ser muy bueno. Motivar y cualificar al trabajador es fundamental para que la empresa funcione. En el caso de los institutos religiosos, motivar y cualificar a los religiosos es fundamental para que el instituto realice su misión carismática. Y “motivar y cualificar” tiene muchas veces, si no siempre, una clara dimensión económica.

empresa o aventura: un grupo de personas dispuestas a entregarse al 100% a la misión, a la causa, dispuestas a trabajar las 24 horas del día 7 días a la semana. Esa es la razón por la que esos institutos religiosos salieron adelante. Hoy quizá el problema que tienen muchos institutos religiosos es que, aún teniendo una abundancia más que suficiente de recursos materiales, carecen de los recursos humanos necesarios (por edad, por falta de vocaciones...).

Pero no nos desviemos del tema. Decíamos que lo nuestro es la misión. A ella se dedican los recursos humanos y los recursos materiales, lo que tenemos. Sin medida. Se supone que estamos en la entrega total y absoluta. Nos comprometimos a ello. Los religiosos no hacemos profesión de renunciar a tener sino de renunciar a tener para nuestro propio disfrute y beneficio. Porque lo que somos y tenemos está al servicio de la misión.³

Esta claro, pues. No somos una empresa al uso porque no buscamos el máximo beneficio para nosotros sino poner todo lo que somos y tenemos al servicio de la misión para la que hemos sido llamados en la Iglesia.

¿Qué entendemos por empresa?

En el diccionario de la Real Academia hallamos una doble definición. En primer lugar, dice que es una “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo” y, en segundo lugar, que es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. La primera definición abre a una perspectiva muy amplia, la segunda cierra la perspectiva y nos introduce en el mundo de la empresa como unidad de producción económica. Con un añadido que es importante: “con fines lucrativos”.

En los dos casos hay un matiz que no se recoge y que está casi siempre presente en la empresa: ser una acción colectiva, colaborativa. Para llevar adelante un proyecto, una empresa, hace falta que muchos se pongan de acuerdo en un objetivo común. Para conseguir ese objetivo hace falta que se pongan de acuerdo en una estrategia, unos medios y una visión común. Sería difícil conseguir el objetivo de la empresa –tanto si ese objetivo es conseguir esos “fines lucrativos” de que hablaba el diccionario citado como si el objetivo es cualquier otro– si los que trabajan en ella tiran cada uno por su lado.

En cualquier caso y desde el punto de vista económico difícil será conseguir esos “fines lucrativos” si la empresa no atiende a las necesidades del mercado. Es decir, si la empresa quiere vender coches y conseguir beneficios, no lo podrá hacer si no produce los coches que las personas necesitan y con la calidad necesaria para satisfacer esas necesidades. Ahí juega mucho la perspectiva y visión del empresario.

³ Entendemos misión en sentido amplio. Misión es tanto la formación de las personas que forman parte de la institución o colaboran con ella (sí, también la formación de los laicos que colaboran en nuestras actividades forma parte de la misión) como las actividades en que se concreta la misión (colegios, hospitales...), como la

Entendida así la empresa, si le quitamos eso de los “fines lucrativos” podríamos decir que los institutos religiosos son una empresa. Las personas que los forman están unidas por una visión y un objetivo común: la evangelización de acuerdo con su carisma específico. Y para llevar adelante esa misión poner en común todo lo que tienen y son, también sus recursos económicos.

La empresa capitalista

Pasa que vivimos en un mundo dominado por el mercado capitalista. Todo es mercado. Todo se compra y se vende. Las personas venden su fuerza de trabajo para conseguir lo necesario para vivir (el salario). Allí donde no hay una legislación adecuada, hay empresas y empresarios que explotan a los trabajadores, el medio ambiente y lo que haga falta con tal de conseguir el máximo beneficio posible.

La lucha sindical ha mantenido y mantiene viva la llama de los derechos de los trabajadores frente a los abusos de unos empresarios que no buscaban más que el propio beneficio, el lucro a cualquier coste. Para buscar ese máximo beneficio en un mercado tan competitivo como el actual, no caben muchas salidas. O bien, el empresario tiene una enorme capacidad de innovación poniendo productos nuevos y originales en el mercado, o bien fuerza a la baja el salario de sus trabajadores, siempre con el objetivo de incrementar el margen entre los costes de producción y el precio de venta de sus productos o servicios.

Por eso, la imagen que solemos tener de las empresas, y de los empresarios, es negativa. Son abusones sociales. No respetan los derechos de los trabajadores. A veces, ni siquiera respetan los derechos de sus clientes. Todo para poderse meter más beneficios en el bolsillo. Todo vale para conseguir ese fin. Quizá por eso, el imaginario social pinta muchas veces al empresario con la apariencia de un diablo, con cuernos, pezuñas y rabo. O como un vampiro siempre preparado para sacar la sangre a sus trabajadores, a la sociedad o al medio ambiente con tal de conseguir el máximo beneficio.

La realidad es así. Y no es así. Este mundo no es blanco y negro. Hay muchos grises. Hay muchos matices. Hay muchos tipos de empresas. Hay también empresarios y empresas que se preocupan por el bien de sus clientes y de sus trabajadores, que se proponen respetar el medio ambiente y los derechos de sus trabajadores, que se preocupan por producir los bienes necesarios para un desarrollo mejor de las personas. Y que renuncian a obtener el máximo beneficio posible porque piensan a largo plazo y porque se sienten responsables no sólo ante los accionistas sino también ante los trabajadores y sus familias y ante los clientes y la sociedad en general.

La realidad es que hay muchas personas, empresarios y directivos de empresas, que están preocupados por hacer de la economía un lugar más humano y ponerlo al servicio de las personas y de la sociedad, no podemos meter a todos en el mismo saco. Hay muchas empresas y muchos empresarios. No podemos demonizar al conjunto.

Ni podemos demonizar las palabras. Decir que una empresa tiene que tener beneficios es normal. Es necesario. Si no tuviese beneficios, tendría pérdidas. Y, entonces, ¿quién la sostendría? El problema no es tener beneficios sino cómo se consiguen y qué se hace con ellos, a qué se destinan.

Basta de excusas

Por lo tanto, parecemos en algo a una empresa, en las cosas buenas que tienen las empresas, igual no es malo. Incluso puede ser bueno. Porque nos ayudaría a ser más eficientes en la consecución de nuestra misión.

Tengo la impresión de que proclamar a los cuatro vientos que “no somos una empresa” a veces no es más que una excusa para justificar las muchas ineficiencias económicas en el desarrollo de nuestra misión. Dicho a lo claro: la mala administración.

Casi preferiría decir que somos una empresa pero con la diferencia de que no trabajamos para obtener el máximo beneficio posible sino el beneficio necesario para poder seguir realizando nuestra misión. No podemos permitirnos el lujo de perder dinero porque nuestros recursos son limitados. Y no hace falta dar muchas vueltas a la cabeza para darnos cuenta de que la misión cuesta dinero, de que sin recursos económicos es muy difícil llevar adelante la misión evangelizadora en nuestro mundo.

Precisamente porque nuestros recursos, tanto económicos como humanos, son limitados, se impone la mayor eficiencia posible en su administración y gestión con una visión a medio y largo plazo. Y en eso sí somos una empresa. La confianza en la providencia no puede significar que vivamos despreocupados, seguros de que Dios nos dará lo que nos haga falta para realizar la misión. Más bien, significa la seguridad de que Dios nos ha dado ya los recursos que necesitamos y la inteligencia necesaria para administrarlos al servicio de la misión.

Estamos obligados a buscar la máxima eficiencia posible en la administración de los recursos disponibles. Por la sencilla razón de que la misión lo es todo en nuestra vida. Para ella profesamos en el instituto. A su servicio pusimos todo lo que somos y tenemos. Cualquier despilfarro o mala gestión es una traición a nuestra entrega. También en lo que se refiere a los recursos materiales.

Entidades muy complejas

Lo cierto es que con los años pasados desde la fundación los institutos religiosos o, lo que en muchos casos son sus unidades funcionales, sus provincias, se han convertido en unas entidades muy complejas. La falta de nuevas vocaciones, el envejecimiento de sus

miembros y la dimensión de muchas de las obras y actividades en que se concreta la misión de cada instituto han contribuido a ello.

Desde aquellos inicios sencillos y pobres de los tiempos de la fundación se ha pasado a otra realidad muy diferente. Basta con mirar el número de empleados que puede tener una provincia religiosa en conjunto. Muchas superan los 500. Eso ya es una empresa de tamaño medio-grande. Basta pensar que a finales del 2015 sólo había en España 937 empresas que tuviesen entre 500 y 999 empleados. Ese número de empleados implica ya una serie de problemas que tienen poco que ver con la idea de tener “algún laico colaborador” o de poder funcionar “como una familia”.

Nuestras actividades son también complejas por razón de la legislación actual y sus múltiples obligaciones ante la hacienda pública, ante la seguridad social, ante los gobiernos de las comunidades autónomas. Participamos en concursos públicos. Firmamos convenios de colaboración y conciertos con entidades públicas. Nos conceden subvenciones oficiales. Todo esto supone un nivel de complejidad alto que no puede permitir un nivel de organización de aficionados llevados básicamente por la buena voluntad.

Gestionar con eficacia y administrar bien los recursos tanto humanos (los propios del instituto como los colaboradores laicos) como materiales al servicio de la misión no tiene nada que ver con el lucro ni con la avaricia y ni con el mercado capitalista. Es una cuestión de responsabilidad. Es reconocer que nuestros recursos son escasos y que no podemos caer en el despilfarro ni en una gestión descuidada. Igual que las empresas sólo que por diferente motivo. Ellas por buscar el lucro. Nosotros por servir mejor a la misión. Pero la exigencia de eficacia y buena administración no se diferencian ni un ápice, deben ser iguales.

Imitar a las empresas

Este mundo nuestro capitalista dedica muchas horas y muchas neuronas a pensar cómo administrar mejor para ganar más dinero. El mundo de la empresa, su funcionamiento, su organización, su administración está estudiadísimo. Hay especialistas que dedican su vida profesional a estudiar cómo se puede gestionar mejor una empresa en orden a incrementar los beneficios y disminuir los costes.

Todo ese capital de inteligencia no se puede despreciar. Dice el Evangelio que “los hijos de las tinieblas son más sagaces que los hijos de la luz” (Lc 16,8). Nosotros tenemos que andar como hijos de la luz pero eso no significa que no nos sirvamos para el servicio del Evangelio de lo que han pensado los hijos de las tinieblas. O, como decía Leonardo Boff, no se trata de hacernos pobres sino de pasarnos a los pobres “con armas y bagajes”.⁴ No podemos desperdiciar toda esa inteligencia concentrada. Más bien, tenemos que saber usarla para el servicio de la misión.

⁴ Leonardo Boff, *La vida religiosa en el proceso de liberación*, Salamanca 1975.

Y hay mucho que imitar en el mundo de las empresas. Hay mucho que estudiar. Desde cómo organizar reuniones más eficaces hasta formas de abaratar costes, de gestionar las inversiones financieras o los inmuebles de que disponemos en orden a sacar el rendimiento que nos permita mantener viva nuestra misión.

¿Quiénes serían nuestros accionistas?

Ya que estamos poniendo en paralelo los institutos religiosos con las empresas, sería bueno hacernos esta pregunta: ¿quiénes serían nuestros accionistas? En el mundo de la empresa los accionistas son los verdaderos dueños. A ellos tienen que rendir cuentas sus gestores. A ellos les toca recibir los dividendos de los beneficios, cuando los hay. Si los accionistas entienden que los gestores no lo están haciendo bien, les cambian y ponen a otros.

Diría que nuestros accionistas son los pobres. Un compañero y amigo, que fue ecónomo provincial, decía que teníamos que administrar nuestros bienes con mucho cuidado porque manejábamos “el dinero de los pobres”. Cada vez me convenzo más de que tenía razón. Lo que tenemos pertenece a los pobres y se nos entrega con un destino muy claro: la misión, el servicio al Evangelio. Todo despilfarro o mala gestión es una forma de infidelidad a nuestra misión.

También podríamos decir que el accionista único de nuestros institutos es el Espíritu Santo. Al fin y al cabo, él ha sido el promotor verdadero de nuestras instituciones. Nuestros fundadores no han sido más que sus instrumentos. Por fidelidad al Espíritu que nos ha creado en la Iglesia para realizar un carisma específico, tenemos que ser fieles en la administración, de lo poco o de lo mucho que tengamos.

Para terminar

Ciertamente no somos empresas pero deberíamos parecernos mucho en la forma de funcionar, de administrar y de gestionar nuestros recursos tanto materiales como humanos. Porque nuestra misión exige eficacia. Para que el Evangelio llegue a todos sus destinatarios. Para que nadie se quede sin escuchar la Palabra de Vida.

Estoy seguro de que los administradores que lean estas líneas estarán de acuerdo con el planteamiento que he hecho. Quizá criticarán que no ofrezco instrumentos ni medios concretos para mejorar la gestión de nuestras obras, actividades y de nuestra vida en general. No lo hago conscientemente. Instrumentos hay muchísimos. Están ahí. En la sociedad. El problema no está en la falta de instrumentos y medios que nos ayuden a gestionar mejor. El problema está en que la mayoría de los miembros de nuestras instituciones, incluidos a veces los que están en el gobierno, no le dan a estos temas de economía y administración casi ninguna importancia. Funcionan las inercias, el “siempre se ha hecho así”. Otros asuntos se ven como mucho más urgentes. La conclusión es que no

somos una empresa pero, en muchas cosas, ¡qué bueno sería que copiásemos a las empresas modernas!

Podremos usar el más moderno programa de contabilidad o de gestión pero no servirá para nada si nadie sabe leer un balance o una cuenta de resultados. Se podrán hacer propuestas para mejorar la administración y para ahorrar gastos inútiles pero nadie les dará mucha importancia si en el fondo todos tienen la sensación/convicción de que “hay dinero”.

Habrà que hacer un esfuerzo para que todos los miembros de los institutos se lleguen a dar cuenta de que la cuestión económica, una buena gestión, es vital para la realización de la misión. Y que si la economía no funciona, a corto o largo plazo, lo que está en juego es la misma viabilidad del instituto.

Fernando Torres cmf

Madrid, 9 de octubre de 2016