

SUBSIDIARIEDAD: AUTONOMÍA Y LIBERTAD

Queridos Fernando y Alfredo, amigos, buenas tardes a todos.

Agradezco vuestra presencia. Algunos, asistimos por primera vez a una conferencia sobre la “subsidiariedad” y la “protagonista” nos lo agradece.

Si los dioses griegos se reunían en el Olimpo y las Musas en el Parnaso, pienso que los principios radican en algún punto del universo. Nosotros, como los helenos, los representamos y nos resultan familiares.

Todos los principios tienen idéntica dignidad, pero algunos de ellos, como libertad, igualdad y fraternidad son más famosos. Se identifican iconográficamente con símbolos y alegorías.

Entre los renombrados y reproducidos no está la subsidiariedad, que la imagino como una mujer con túnica blanca, madura, bella, elegante y discreta que, como anfitriona, hace que todo esté en su sitio; coloca en primer lugar a las personas, después a las entidades pequeñas y finalmente a las mayores. No la concibo enarbolando la bandera del cuadro de Delacroix.

El principio de subsidiariedad nació, como sus hermanos, al mismo tiempo que el ser humano, por ser inherente a su dignidad. Fue “bautizado” por Pio XI en 1931, que lo definió así:

”No se puede quitar a los individuos y dar a la comunidad lo que ellos pueden realizar con su propio esfuerzo e industria, así tampoco es justo, constituyendo un grave perjuicio y perturbación del recto orden, quitar a las comunidades menores e inferiores lo que ellas pueden hacer y proporcionar y dárselo a una sociedad mayor y más elevada, ya que 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”.

La subsidiariedad es una forma natural de organización de individuos, entidades y países ; es una prerrogativa del ser humano que emana de su dignidad , de lo que es, de su trascendencia ontológica, que le convierten en el más importante de los seres; para el cristianismo , es hijo de Dios, creado a su imagen y semejanza .

Todos los seres humanos son esencialmente iguales ; al participar con los demás se socializan con autonomía y libertad, que les aportan independencia y capacidad de orientar su vida y decidir libremente.

La subsidiariedad, que a veces se la desvirtúa al constreñirla a las relaciones entre entes públicos, estructura la sociedad en función del bien común (concepto más ético y humanista que el de interés general) y refuerza la democracia al aportar desarrollo personal y pensamiento crítico . Valores que incomodan a quienes persiguen el poder y a las ideologías que, por defender la primacía del Estado, rechazan que se fortalezcan los derechos humanos

La subsidiariedad implica confianza en la valía las de personas y en su capacidad se asumir responsabilidades , posibilita la cooperación (entraña mayor compromiso que la convivencia y la colaboración) inspirada en la cultura del encuentro que, para Jose María Martín Patino , es una actitud ética y social basada en el diálogo, el reconocimiento del otro y la búsqueda del bien común.

Hay personas que no quieren contraer responsabilidades y ser independientes, pretendiendo que el Estado les resuelva sus problemas. Los españoles somos los europeos que más servicios demandamos al Estado (20 puntos más de la media); se opta más por el subsidio que por la subsidiariedad. En consecuencia, la persona pierde relevancia social.

La subsidiariedad , por ser consustancial a la persona, supone un estilo de vida solidario y participativo, cuyo ejercicio ha de contribuir a mejorar la

realidad , que está evolucionando de la cooperación al poder transaccional, en detrimento de los ciudadanos.

Posiblemente, no es popular porque exige compromiso; si le subestimamos nos “autodestruimos” al vulnerar el orden natural, pues perdemos protagonismo y la conciencia de nuestra razón para vivir y para estar en la sociedad.

Tal vez os preguntéis porqué, siendo la subsidiariedad importante, he demorado esta conferencia. La he mencionado a veces por haberla vivido y he defendido la centralidad de la persona aunque, por afectar a mis experiencias, he preferido madurarlas.

He sido y soy uno de los defensores de los individuos, las Mutuas, la sociedad civil y la empresa ; en MAPFRE/ FREMAP impulsé la subsidiariedad y mis compañeros la materializaron.

Me referiré primero a la subsidiariedad, después analizaré su aplicación y finalizaré examinando sus interacciones con otros principios. Lo haré desde mis vivencias de gestor de entidades, con un enfoque diferente al de un académico. Os animo a “debatir” durante el coloquio para que, aquí, todos seamos protagonistas .

LA SUBSIDIARIEDAD

Proviene del latín “subsidium”, que significaba apoyar a quienes estaban en el frente respetando sus iniciativas y capacidades. Según la RAE, es “la participación subsidiaria del Estado en apoyo de las actividades privadas o comunitarias”. El protagonismo corresponde al que actúa, no a quien subsidia. A veces confundimos subsidiariedad y descentralización .

-La descentralización es una técnica de gestión por la que un poder central transfiere funciones y la adopción de decisiones a niveles inferiores, que puede recuperar . Actúa de arriba hacia abajo.

-La subsidiariedad es un principio fundamental en virtud del cual el más cercano al problema debe actuar primero, pero si no puede resolverlo, una instancia superior interviene respetando su autonomía y responsabilidad. Se construye de abajo hacia arriba.

La subsidiariedad equilibra la sociedad y fortalece el estado de derecho; aplicarla es insoslayable al formar parte de los cimientos sociales, por ello debemos defenderla para dar respuesta a las necesidades de un mundo en el que han de revitalizarse la ética, la justicia y el humanismo, para no caer en los populismos.

Menciono algunas referencias a ella. Predominan las de la Doctrina Social de la Iglesia, que le ha prestado la máxima atención; lo he constatado durante mis 60 años de socio de Acción Social Empresarial.

La idea de la subsidiariedad estuvo en Aristóteles (las decisiones deben adoptarse en el nivel más local posible); en la Escuela de Salamanca (definió los derechos naturales y la dignidad de la persona); en la Controversia de Valladolid (cuna de la defensa de los derechos humanos).

León XIII, hace 135 años, en la encíclica “Rerum novarum”, propuso la subsidiariedad como reacción a las consecuencias de la revolución industrial y de las ideologías totalitarias, partidarias de que el Estado asumiese las responsabilidades de las familias, asociaciones, escuelas, etc.

Manifestó su preocupación por que un número reducido de adinerados casi había impuesto el yugo de la esclavitud a muchos proletarios, al tiempo que ciertas ideologías trataban de acabar con la propiedad privada e interferían en la vida de las personas. La Iglesia aportó su Doctrina Social, que realza la importancia de los individuos y de los colectivos sociales menores, dando prevalencia a las personas sobre los procesos.

Afirmó que la familia debe tener derechos y deberes que garanticen su incolumidad y libertad; en las relaciones laborales destacó los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores; apoyó la creación de entidades

privadas, por ser un derecho concedido a la persona por la ley natural ,que los poderes públicos deben garantizar. Metas que todavía no se han alcanzado plenamente.

Enfatizó : “No es justo, que ni el individuo ni la familia sean absorbidos por el Estado; lo justo es dejar a cada uno la facultad de obrar con libertad hasta donde sea posible, sin daño del bien común y sin injuria de nadie”. La idea de “no absorber” se reitera en la Doctrina Social .

Pío XI ,en la encíclica “Cuadragésimo anno” (1931), enunció el principio de subsidiariedad al que me he referido, y propuso un nuevo orden social conforme con los principios de la recta razón, la caridad , la justicia social , la igualdad y la subsidiariedad.

Pío XII, en “Solemnita” , y el Concilio Vaticano II , en “Gaudium et spes”, establecen que todo grupo social debe tener en cuenta las aspiraciones de los demás grupos y el bien de la familia humana.

Juan Pablo II, en las encíclicas” Laborem exercens “ , “Solicitudo rei socialis” y” Centesimus annus” , propuso la civilización del trabajo que posibilite los principios de solidaridad y subsidiariedad, que reconocen la centralidad de la persona. Reitera que una estructura social de orden superior no debe interferir en la vida interna de un grupo social de orden inferior.

El Catecismo de la Iglesia Católica manifiesta que el principio de subsidiariedad se opone a toda forma de colectivismo y que ni el Estado ni ningún grupo social superior puede suplantar a los individuos y organismos intermedios.

Robert Prevost en 2015, defendió la colaboración entre el Estado, la empresa y la sociedad para lograr el bien común.

La Academia ha estudiado la subsidiariedad :Heinrich Pesch. Alemán. Miembro del solidarismo ;Luigi Sturzo . Italiano, Defensor del respeto a las autonomías locales y a la sociedad civil; Ludwig von Mises . Austriaco.

Difundió la subsidiariedad; Jacques Maritain. Francés. Desarrolló la dignidad de la persona .

La subsidiariedad es imprescindible para el progreso y el desarrollo de la sociedad y del ser humano, que ha de formarse integralmente, empezando por las humanidades, y compartir conocimientos ; de lo contrario será víctima de la manipulación, que es un instrumento para debilitar la subsidiariedad.

Hoy se promueve más la inteligencia artificial que la de las personas, que afecta a su “ser” y “saber” . Nada puede reemplazarlas pues tienen discernimiento ético, sentimientos y virtudes, que capacitan para formular ideas y conformar culturas en pro de la subsidiariedad y del bien común, favoreciendo la prosperidad de la sociedad.

Debe respetarse la iniciativa y la capacidad de gestión de las organizaciones que , si son participativas , potencian la autonomía, la creatividad y los derechos de sus miembros.

El Estado debiera potenciar la subsidiariedad ; ello facilita el desarrollo de la persona y de sus talentos, que la protegen de los intereses que tratan de marginarla. El siglo XXI es el de su revalorización o el de la pérdida de su identidad, transitando de ser autónomo a heterónimo.

Recuerdo un párrafo del poema “Desiderata” : “Eres una criatura del universo, no menor que los árboles y las estrellas; tienes derecho a estar aquí”.

SUBSIDIARIEDAD Y ESTRUCTURA DEL ESTADO

Las naciones se organizan con diferentes criterios . En España , a partir del siglo XIX, destacan la Constitución de Cádiz, que sentó los principios sobre la división de poderes y la descentralización, y en la Segunda República se promovió un modelo plural. Este proceso estuvo acompañado de posicionamientos de pensadores como :

-Juan Vázquez de Mella .Defendió los fueros otorgados a las regiones . Enfatizaba la importancia de la identidad local, siendo el municipio la unidad básica de organización política y social.

-Ramiro de Maeztu. Apoyaba los valores tradicionales , que las decisiones se adopten lo más cerca posible de los ciudadanos y que la ética inspire la política ,que debe buscar el bien común.

-José Ortega y Gasset. Se refería a la importancia de la participación ciudadana y a que el municipalismo fortalece la democracia . Abogaba por una mayor involucración de los ciudadanos .

La Constitución de 1978 instaura el Estado de las Autonomías a las que atribuye competencias que acercan las decisiones allí donde surgen las situaciones que hay que gestionar. Los ciudadanos deseamos que los servicios que garantiza el Estado tengan calidad al menor coste , con independencia de que el prestador sea o no un funcionario; esto no es compartido por algunas ideologías .

La participación ciudadana aporta ideas, contribuye al buen funcionamiento de las instituciones, fortalece la sociedad civil y mejora la convivencia.

Las demandas de la ciudadanía se han incrementado y el Estado no las puede gestionar todas directamente. En educación, están la enseñanza privada y los centros concertados; en sanidad hay un aseguramiento privado y los servicios públicos derivan asistencias a hospitales ajenos; en las pensiones, existen sistemas complementarios y alternativos .

Esto acredita que la subsidiariedad es necesaria y beneficiosa para todos; siendo deseable la cooperación entre el Estado, la sociedad civil y las empresas. Me refiero a dos manifestaciones de ello :

-Las Mutuas de accidentes de trabajo son un ejemplo de subsidiariedad por cuanto la iniciativa privada se inserta en el sistema público de protección social y los ciudadanos pueden decidir quién les presta el

servicio. Lo conozco porque durante 41 años trabajé en la Mutua MAPFRE/FREMAP.

En España, la Seguridad Social nace en 1900 con la Ley Dato, que estableció el seguro obligatorio de accidentes de trabajo; para gestionarlo, las asociaciones empresariales crearon Mutuas Patronales; la número 1 fue “La Previsión”, de la que mi abuelo, Luis Jimenez, fue fundador y Presidente.

Las Mutuas son las únicas entidades que, desde entonces, han formado parte de la Seguridad Social desempeñando una labor encomiable. En 1963 el Gobierno decidió convertir un conjunto de seguros sociales en un sistema integral de Seguridad Social; aprobó una Ley de Bases y redactó su Texto Articulado.

En 1965 me incorporé al Ministerio de Trabajo para integrarme en el equipo que lo elaboraba; ello me permitió conocer la Administración y la actividad legislativa (cuando en abril de 1966 se aprobó dicha Ley, ingresé en MAPFRE).

Esta normativa intensificó el protagonismo de las Mutuas. En 1975 se inició su publicación progresiva y hoy se considera que “forman parte del sector público estatal de carácter administrativo”, sometidas a “la dirección y tutela” del Ministerio.

La experiencia me permite afirmar que la subsidiariedad no es asumida con entusiasmo por los políticos ni por los funcionarios. No obstante, las Mutuas dan la mejor respuesta a las necesidades de la práctica totalidad de los trabajadores y gozan de la confianza de la sociedad.

-La Unión Europea, a la que me siento vinculado desde los años 60, como seguidor de Robert Schuman, cuyos objetivos son: cooperación económica; evitar conflictos; solidaridad; paz; principios democráticos; toma de decisiones conjuntas; fortalecimiento de valores éticos y morales; dimensión espiritual de Europa; justicia social y dignidad de la persona.

Hoy la Europa de 450 millones de habitantes camina hacia la irrelevancia por sus políticas centradas en la economía y no en los valores, imprescindibles para amalgamar países que compiten con ideologías contrapuestas.

El principio de subsidiariedad es el segundo más mencionado en la normativa que rige la Unión . Los Tratados de Roma (1957) y Maastricht (1992) determinan que las decisiones se tomen de la forma más próxima posible a los ciudadanos, de acuerdo con el principio de subsidiariedad. En los ámbitos que no sean de su competencia exclusiva, la Unión solo intervendrá si los Estados miembros no pueden alcanzar los objetivos.

El Tratado de Lisboa (2007) reafirma el respeto a los principios de subsidiariedad y de proporcionalidad (las acciones deben ser adecuadas, necesarias y no excesivas). La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2010) se refiere al “principio de subsidiariedad” y proclama **que** “la Unión está fundada sobre los valores indivisibles y universales de la dignidad humana y sitúa a la persona en el centro de su actuación.”

Defender la subsidiariedad supone aplicarla en todos los niveles: Unión Europea, Nación, Comunidades Autónomas, Municipios, familias y personas, teniendo como referencia el bien común y el bienestar del individuo , que debe gozar de libertad para decidir y actuar. Ello requiere un “contrato social”, para que lo importante sea un proyecto común.

SUBSIDIARIEDAD Y SOCIEDAD CIVIL

La persona es un ser social (zoon politikon, animal filántropo , tiende a amar a sus semejantes) que se une a otras para desarrollar su proyecto de vida. Esto ha ocurrido siempre y ha dado lugar a tribus, cofradías, fundaciones, etc.

La Constitución de 1978 declara que la soberanía reside en el pueblo y regula los derechos de fundación y asociación, asumiendo implícitamente el principio de subsidiariedad. Las entidades sin ánimo de lucro son imprescindibles para dar respuesta a las demandas sociales (veinte millones de españoles, de ellos más de cuatro son voluntarios, tienen relación con alguna de las 70.000 existentes).

La sociedad civil organizada no está para resolver aquello a lo que no llega el Estado; su existencia se legitima por la aplicación del principio de subsidiariedad , por mejorar y transformar la sociedad para hacerla más justa . Su objetivo no es dar de comer a los pobres, sino contribuir a que no existan (en lo que trabaja Fundación FOESSA) lo que requiere luchar por la justicia, sin temor a molestar al poder. Su fortaleza, cimentada en el bien común, es un freno a los desmanes de otros actores sociales.

El desafío de la sociedad civil es buscar la verdad , generar conocimientos, aportar criterios, detectar las necesidades sociales y resolverlas , priorizando las más desatendidas. Ello requiere su solidaridad y que se reinvente evolucionando en sintonía con los cambios y superando inercias (aquí no cabe la zona de confort).

Al incrementarse las causas de vulnerabilidad, el Estado ha optado por que, en algunas áreas , los particulares y las entidades, coercitivamente aporten las soluciones y asuman sus costes (ocupación de las viviendas, facilitar gratuitamente energía , asumir deudas hipotecarias, etc.).

Esto quiebra la subsidiariedad y es injusto , pues quienes soportan dichas cargas las repercuten en los ciudadanos . En los casos de vulnerabilidad extrema , el Estado debe contribuir a resolverlos.

Antes me refería a que la persona está llamada a convivir con otras. Según el profesor Diego Gracia, el siguiente paso es la persona como “animal deliberante” , tiene capacidad de reflexionar y decidir de manera racional , que le permiten adoptar decisiones morales convirtiéndole en “animal

moral” , capaz de formar juicios éticos que guíen las conductas individuales y colectivas sobre la vida en común. Si recorremos esta senda, progresaremos.

Hemos de construir una sociedad más inclusiva ,que nos proteja frente a los “males modernos” como soledad , depresiones , mensajes catastrofistas que generan inseguridad, etc. Esto puede hacerse realidad con ideales, a través de dos modelos de entidades que, por fundamentarse en la solidaridad y la subsidiariedad, gozan de la confianza social:

-Las que tienen como fin satisfacer las necesidades de sus socios (mutualidades, cooperativas, empresas de inclusión social, sociedades agrarias, cofradías, etc.) que priorizan la solidaridad sobre el lucro , tienen una organización democrática, actúan en diversas áreas y potencian la economía local.

Denominadas “economía social de mercado”, suman unas 40.000 y emplean a más de dos millones de personas . La Administración no debe interferir en su funcionamiento ni ocupar sectores que corresponden a la iniciativa privada.

-Las dedicadas a fines de interés general (fundaciones y asociaciones declaradas de interés público y/o social) que buscan el bien común, entendido como la suma de bienes individuales , y tienen como fin el progreso de las personas y su bienestar .

Su campo de actuación coincide, en parte , con el del Estado por lo que debe regirse por el mutuo respeto; su labor destaca por su generosidad y resultados, además de generar en torno a 600.000 empleos.

Participo en fundaciones desde hace más de 50 años (cuando se constituyó Fundación MAPFRE) durante los cuales han acreditado que son imprescindibles. Hoy están en todo el entramado social; si desapareciesen se crearía un inmenso vacío en educación, sanidad, cultura, acción social, etc.

Son el marco más idóneo para que desarrollemos nuestra filantropía y contribuyamos al bien común comprometiéndonos con el desarrollo y financiación de sus proyectos, asumiendo que la solidaridad no tiene fronteras y empatizando con otras sensibilidades sociales.

Las actividades de cada fundación, además de responder a sus fines, deben trascender del servicio a sus beneficiarios (que han de atender integralmente) con los objetivos de transformar la sociedad, estar en donde son más necesarias y promover la centralidad de la persona . Para ello deben liderar propuestas ilusionantes y eficaces para llegar a ser polos de atracción de un mayor número de personas.

Las fundaciones deben generar pensamiento proponiendo alternativas a las “culturas” emergentes ,erráticas y contingentes, que desestabilizan las civilizaciones. Por su naturaleza y por carecer de conflicto de intereses están llamadas a convertirse en foro de diálogo de los actores sociales con diferentes inquietudes.

La libertad y la subsidiariedad se conquistan , lo que entraña derechos y obligaciones. El esfuerzo merece la pena, de lo contrario la Administración eclipsará a las entidades solidarias que , serán más eficaces si forjan alianzas para realizar proyectos ambiciosos . Todas , grandes y pequeñas, son necesarias.

Su fin último es que los ciudadanos se desarrollen integralmente y disfruten de los derechos humanos, que están en riesgo de retroceso al predominar la lógica del más fuerte, lo que debilita la cohesión social y provoca discriminación .La subsidiariedad contribuye a la inclusión de las personas vulnerables, en particular con discapacidad, labor en la que colaboran las fundaciones Derecho y Discapacidad y CEDEL

Las fundaciones deben tener conciencia colectiva de ello ,lo que afecta a Patronos, Directivos , empleados, donantes y voluntarios. Para lograrlo, la Asociación Española de Fundaciones es su lugar de encuentro .

Las personas podemos cambiar la sociedad si somos fieles a nuestra identidad , tenemos objetivos nobles, nos inspiran valores, trabajamos unidos y motivados para lograrlo .

SUBSIDIARIEDAD Y EMPRESA

Muchas personas dedican a la empresa un tiempo considerable durante el que asimilan sus principios y valores . Si entre ellos no están la ética y la subsidiariedad , no es humanista ni una escuela de cooperación.

En la economía de mercado existe la subsidiariedad (a veces condicionada por excesivo control e intervencionismo del Estado) y muchas empresas asumen su responsabilidad social. En este apartado trato de su aplicación en la organización interna de la empresa y de otras personas jurídicas.

Por la influencia de la Doctrina Social y las reivindicaciones laborales, las entidades reconocen la importancia de los empleados y aplican limitadamente la subsidiariedad. La super especialización dificulta el desarrollo de la persona , tanto en la industria como en los servicios; la burocracia no promueve la toma de decisiones.

Ejemplo de subsidiariedad son los trabajadores autónomos (más de tres millones) caracterizados por su iniciativa, creatividad y autonomía; desarrollan la economía y la vida comunitaria y , en ocasiones, dan lugar a la empresa familiar (más de un millón, con cerca de diez millones de trabajadores). Esto lo vivimos en SECOT que, desde hace 37 años, asesora a pymes y emprendedores .

La subsidiariedad hace posible una estructura sostenible basada en el reconocimiento de la dignidad de los trabajadores; la empresa alcanza la excelencia cuando sus miembros aportan todo su potencial y los directivos comparten el poder con los empleados , reforzándose así la identidad y la cultura de empresa .

Las entidades no nacen siendo líderes en subsidiariedad, que contribuye a empleos dignos y con capacidad de decisión. Su instauración ha de realizarse a la medida , lo que puede requerir reestructuraciones .

La subsidiariedad es posible; lo prueba su implantación en MAPFRE/FREMAP, entidad que dirigí durante 31 años. Creíamos en la centralidad de la persona, en su desarrollo y en la central reducida. En 1972 formulamos el concepto del “tratamiento integral del riesgo profesional” que presidía nuestra actuación.

Para fortalecer la gestión , además de contar con los objetivos numéricos, establecimos “objetivos institucionales” que potenciaban a los empleados. El primero, en 1985, fue “Descentralización”, que supuso transferir poder a las oficinas. Estábamos iniciando el camino hacia la subsidiariedad. En 1986 fue “Formación” , en 1987 “Mejora del servicio”, en 1988 “Difusión de nuestra cultura de empresa”.

Una organización diseminada y con libertad requiere valores que la amalgamen; profundizamos en los principios y valores compartidos que , con la participación de los empleados, plasmamos en un documento . Todos debíamos cumplirlo .

En 1989 el objetivo fue “Mejora de la comunicación” , en 1990 y 1991 “Calidad” y en 1992 “Perfeccionamiento de la gestión”, pues no alcanzábamos la excelencia. En los cursos de verano de la UCM, desarrollé el tema “Del Taylorismo al Humanismo” y defendí reducir los procesos e incrementar el protagonismo de las personas.

En MAPFRE/FREMAP habíamos transferido gestión y poder a las oficinas territoriales, más que a los empleados. Nuestras ideas habían evolucionado, pero manteníamos la misma organización al aplicar el Convenio de seguros, que establecía numerosas categorías de empleados que conocían casi todo de su área y casi nada de las demás.

La persona, que es capaz de gestionar su vida personal y familiar, muchas veces no toma decisiones en la empresa, porque solo utiliza una parte de sus capacidades, algo perjudicial para todos. Resolverlo requería confiar en los empleados, eliminar categorías y departamentos para que todos pudieran realizar un trabajo cualificado y mejor retribuido. El equipo directivo lo aprobó y se implantó con la cooperación de los empleados (5.200).

Fruto de ello, en las oficinas solo había dos categorías: director y gestor integral (todos hacían lo mismo); su ámbito territorial se dividió en tantas zonas geográficas como gestores y a cada cual se le asignó una, con total capacidad de decisión; para controlarla contaba con su propia cuenta de resultados.

Se realizó un titánico esfuerzo de formación. Se transitó de un enfoque administrativo a otro gerencial dirigido a resolver problemas, a ello contribuía el contacto personal permanente con empresas y trabajadores a los que siempre atendía la misma persona.

Se desarrollaron los empleados y se evitó que un “papel” o una “pantalla” los leyera más de una persona. Mejoraron el servicio, la calidad, la productividad, los resultados y la cuota de mercado. La Central tenía menos del 3 % de la plantilla.

Personalmente aprendí mucho; la mejor lección la recibí cuando pregunté a un empleado (A.J) su opinión sobre la nueva organización; me contestó: “Señor Álvarez, he estado cinco años quitando grapas y ahora me pide que piense y tome decisiones”. En ningún máster habría aprendido tanto.

Cuando en el IESSE conocieron nuestra gestión de la subsidiariedad nos entrevistaron, profundizaron en el tema y elaboraron el “Caso FREMAP” para sus Másteres. Doménec Melé, Profesor de Ética empresarial, en 2004 publicó “Explorando el Principio de subsidiariedad en las formas

organizativas” sobre el caso FREMAP (la cita 54 veces) que, por su difusión ha potenciado la subsidiariedad en las empresas.

Ha sido citado, entre otros, en un documento del Consejo Pontificio de Justicia y Paz (2012) en el que el Vaticano se refiere por primera vez a la aplicación de la subsidiariedad en la organización interna de la empresa y en un ensayo de la Universidad St. Thomas de Minnesota (2015).

SUBSIDIARIEDAD Y OTROS PRINCIPIOS

La subsidiariedad se potencia al complementarse con otros principios emanados de la ley natural que son inmutables, universales e inalienables , que conforman la base ética de nuestras decisiones .

De ellos derivan los derechos de la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), la Constitución Española (1978) y la Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea (2010), fuentes del derecho positivo ; la contrapartida por disfrutarlos es asumir responsabilidades . Me refiero a algunos de ellos:

-Dignidad de la persona (si no se reconoce no existen los otros), derecho a la vida , igualdad , libertad , justicia , desarrollo integral y existencia digna de la persona. En ellos predomina la orientación al individuo.

-Bien común, participación , subsidiariedad, proporcionalidad , solidaridad y destino universal de los bienes. Estos atienden, preferentemente a su condición de ser social .

Los principios deben ser reconocidos (normalmente sin costes, pero se requiere voluntad política) e incorporados al derecho positivo, respetando su incolumidad (no sufrir menoscabo).

Con frecuencia utilizamos indistintamente los conceptos “principios” y “valores”; los primeros, por su carácter permanente y universal, deben

inspirar los derechos; en cambio, los valores son creencias o actitudes de la persona o la sociedad y varían entre individuos, culturas y épocas.

Entre ellos están: lealtad, caridad, responsabilidad social, honradez, integridad, veracidad, equidad, generosidad, honestidad, humanismo, ejemplaridad, moralidad, fidelidad, coherencia, tolerancia, etc. Su práctica mejora las relaciones sociales y abre puertas a la esperanza.

No pretendo que se compartan estas clasificaciones, lo importante es que los principios y valores iluminen nuestro camino.

La subsidiaridad está interrelacionada con los demás principios. Así, para alcanzarla hemos de disfrutar de los derechos naturales como la libertad y el desarrollo personal para poder participar en la vida social/pública y realizar nuestro proyecto de vida. También se complementa con la solidaridad.

La subsidiariedad aislada puede dar lugar a actitudes autorreferenciales y a personas individualistas, centradas más en sus derechos que en sus deberes; la solidaridad le aporta la dimensión social y la orienta hacia el bien común.

La solidaridad aislada puede acabar en asistencialismo y en culturas paternalistas y centralizadoras; la subsidiariedad le aporta la dimensión social de la persona. Los derechos sin deberes provocan individualismo y los deberes sin derechos obediencia ciega.

Los principios se asemejan a las matriuskas; cuando abres uno surge otro y ambos se enriquecen mutuamente. Si alguno falla y se rompe la cadena, desestabiliza la sociedad. De ello pueden ser responsables los poderes públicos y/o los ciudadanos.

ADENDA. Sobre los principios fundamentales y los derechos naturales me pregunto ¿existe un deber moral/cívico de ejercerlos, si cuando nos inhibimos perjudicamos a los demás?. Si la persona no actúa de acuerdo con ellos, no se desarrolla como tal y pierde su identidad de ser autónomo;

además, como ser social, no puede ser indiferente al bien común y a la solidaridad.

Diferente es el ámbito jurídico, que reconoce los derechos como facultades morales, no existiendo el deber de ejercerlos, aunque deben coexistir con los de otras personas, por lo que se prevé el delito de omisión.

Tengo la certeza de que cuando la persona, en uso de su libertad, ejerce sus derechos, mejora la sociedad y siente satisfacción .

EPÍLOGO

Finalizo con la convicción de que la mayoría asumimos dichos principios y valores, y actuamos individualmente con arreglo a ellos; incluso tenemos alguna relación con entidades solidarias , pero debemos ser más activos si queremos construir una sociedad más justa y desarrollada. Hemos de “pensar en grande” .

La subsidiariedad es integradora, crea comunidad, aporta orden , respeta a personas y entidades legitimándolas para asumir el compromiso de ejecutar proyectos transformadores, que deben ser entusiasmantes y con un ideal . Para progresar no basta con parchear las realidades imperfectas, hemos de analizar sus causas y, con optimismo, tratar de eliminarlas .

Sin subsidiariedad ,no existe la democracia, la sociedad está dominada por el absolutismo y las personas carecen de libertad , autonomía , influencia e independencia y no participan en la vida social .En un mundo individualista en el que se incrementa el poder del Estado, hay que conquistarla cada día .Con subsidiariedad seremos más independientes, más solidarios y la convivencia será mejor.

Los problemas sociales no se resuelven si los delegamos en las instituciones públicas, elevando a protagonistas a quienes deben subsidiar, haciendo dejación de nuestros deberes y del principio de subsidiariedad. La persona debe asumir su responsabilidad y la relevancia de su vida , que no puede

limitarse a la mera satisfacción de sus necesidades, traicionando su identidad de ser social y trascendente.

Avanzaremos si acendramos nuestro bagaje cultural y eliminamos lo que nos impide ver con claridad las realidades a las que hemos de despojar de los intereses que las desfiguran. En nuestro entorno muchas cosas mejoran porque hay buenas personas que se han empeñado en ello superando dificultades ; el ser humano, por su naturaleza, puede lograrlo.

Cabe preguntarse sobre el futuro de la subsidiariedad; no tengo respuesta. Sí puedo afirmar que cuando hacemos el bien prospera la sociedad y que la subsidiariedad es un termómetro de la evolución y progreso de los pueblos y de las personas , que se fortalecen cuando son fieles a los principios y actúan como seres sociales, deliberantes y morales.

Hemos de aspirar a lo que los griegos llamaban “agápe”, que es un amor de donación que consiste en dar, no en recibir, incondicional y altruista que se basa en buscar el bien del otro sin esperar recompensa; ello da sentido a nuestra vida , hace posible la convivencia y alcanzar nuestros fines.

Solos no podemos prosperar significativamente; es necesario estar unidos en un mundo que necesita un nuevo contrato social. Si nos inhibimos, sufriremos las consecuencias . Si nuestro objetivo es mejorar la sociedad y nos esforzamos, lo conseguiremos.

Muchas gracias.

Carlos Alvarez

Madrid, 10 de marzo de 2026.

