

La  
«cultura del don»  
en la empresa

Cuatro historias

Anouk Grevin

# La «cultura del don» en la empresa

## Cuatro historias

La diversidad de prácticas y formas en que una misma  
inspiración se desarrolla en contextos culturales específicos

**EdC**

  
**Ciudad Nueva**

Primera edición: junio de 2026

© Anouk Grevin

Título original: *Enquête sur la culture du don en entreprise*

© 2022, Nouvelle Cité

Domaine d'Army

91680 Bruyères-le-Châtel (France)

© 2026, Editorial Ciudad Nueva

José Picón, 28 — 28028 Madrid

Ciudadnueva.es

Traducción: *Isaías Hernando*

Maquetación y diseño gráfico: *Michelle Mathieu*

ISBN: 978-84-9715-687-5

Depósito legal: M-10.870-2026

Impreso en España

Imprime: Estugraf Impresores - Ciempozuelos (Madrid)

Dedicatoria:

«A todas las personas que creen que  
el don puede convertirse en cultura»

Anouk Gervin

# ÍNDICE

**13. Prólogo**

**17. Introducción**

19. ¿Saben dar las empresas?

**25. Primera parte:**

## **ARGENTINA — EL ECOSISTEMA DIMACO**

27. Dimaco, una red de distribución

30. Una organización basada en la autonomía de los empleados

33. El diálogo como herramienta de regulación

36. Ver lo positivo... y lo que queda por hacer

38. Valores puestos a prueba

41. Desde las calabazas para el mate hasta los productores de la ruta 127/12

- 47. La villa miseria del volcadero
- 49. ¿Y nosotros? El lugar de los empleados en el don
- 54. De las cabras a los catamaranes, invertir para ayudar a los más pobres
- 57. La técnica del don en cascada

**65. Segunda parte:**

**PARAGUAY — TODO BRILLO**

- 67. ¿Por qué tipo de pobres trabajar?
- 70. Demostrar que lo imposible es posible
- 73. Contratar a los menos cualificados...
- 75. ... ¡y conservarlos!
- 79. La fuerza del coraje
- 82. Maximizar la satisfacción de los empleados
- 87. Cuidar a los empleados
- 90. Solidarios con la comunidad
- 93. Una pirámide invertida
- 97. Coffee Shop

**111. Tercera parte:**

**FILIPINAS — BANGKO KABAYAN**

- 113. Un banco cercano a los pequeños productores rurales

- 117. Al encuentro de los insolventes
- 119. Especialistas en el desarrollo de la comunidad
- 123. Transformar el banco desde dentro
- 125. El banco, una gran familia
- 126. Los valores de Bangko Kabayan
- 132. Un banco que da
- 135. Micro-emprendedores de gran corazón
- 138. Formalizar la cultura del don
- 142. Una fundación para desarrollar la cultura del don
- 145. ¿Un banco verdaderamente diferente?
- 149. El estilo de dirección de BK
- 151. La entrada de un nuevo inversor

**155. Cuarta parte:**

**COREA DEL SUR — SUNGSIMDANG**

- 157. Una “panadería” de gran tamaño
- 160. El milagro de los dos sacos de harina
- 164. Crecimiento, muerte y resurrección
- 166. Una empresa comprometida con su ciudad
- 168. Un clima de amor recíproco

- 172. La cultura del don
- 175. El lema de la empresa, identidad de Sungsimdang
- 177. El proyecto Arco Iris
- 181. Herramientas para estimular
- 187. Un trabajo duro pero con muchas oportunidades
- 190. Una gestión anti mando
- 194. La nueva generación

**199. Quinta parte:**

**UNA CULTURA DEL DON EN LA EMPRESA**

- 201. ¿Es posible hablar verdaderamente de una cultura del don?
- 205. De la experiencia a la implicación, el proceso de construcción de una comunidad
- 209. La fuerza de la reciprocidad

**213. Epílogo**

**220. Agradecimientos**

**221. Bibliografía**

**225. Anexos - Precisiones metodológicas**

Prólogo:

## A LA PRESENTE EDICIÓN

Isaías Hernando  
Economía de Comunión Internacional

La publicación en castellano de este libro de Anouk Grevin coincide con la celebración, en América Latina, del 35º aniversario de la Economía de Comunión. Esta coincidencia no es fruto de la casualidad.

Hace 35 años, una mujer, Chiara Lubich, intuyó que los acuciantes problemas derivados de la desigualdad socioeconómica y la injusticia social requerían que las empresas se involucraran en su solución directamente, no solo a través de la redistribución o la filantropía. Ella era consciente de que la aplicación práctica de esta propuesta estaba vinculada al desarrollo de una nueva cultura, en la que habría que formar a las personas: la cultura del don.

Esta intuición, expresada por primera vez también en América Latina, concretamente en Brasil, fue acogida con entusiasmo por personas de distintos ámbitos y lugares, que creyeron que este tipo de empresas podía funcionar en una economía de libre mercado y que esta cultura empresarial era posible, aunque no fácil, porque implicaba ir contra corriente.

Creyeron, en primer lugar, que la naturaleza de la empresa y, por extensión, del mercado es cooperativa y por tanto positiva desde este punto de vista. Cuando el profesor Luigino Bruni explica qué

es una empresa suele hacerlo con una expresión que me parece muy afortunada: una empresa es una determinada forma de acción colectiva generativa. Es decir, lo que define a la empresa es la existencia de un grupo de personas que cooperan para generar valor económico. Evidentemente esa acción colectiva generativa puede orientarse hacia la acumulación de riqueza y poder en manos de unos pocos o bien hacia la creación de valor compartido, pero eso no altera la naturaleza positiva de la empresa.

Hablar de acción colectiva supone poner en el centro las relaciones. Pero las relaciones humanas implican un cierto grado de vulnerabilidad. Las relaciones humanas positivas constituyen la experiencia humana más primaria y fundamental, pero en las relaciones también es posible la herida. Y no es posible lo uno sin aceptar lo otro.

Cuando la empresa se orienta hacia la acumulación de poder y riqueza, las relaciones pueden ser un estorbo, y entonces se tiende a minimizarlas y a canalizarlas, sabiendo que no es posible evitarlas.

El elemento clave que hace que la balanza se incline en una u otra dirección es precisamente el don. Un don que, tal y como muestra Anouk Grevin en este libro, no se identifica con la filantropía. En el fondo, la filantropía es una práctica, que no rompe necesariamente con la acumulación de poder y riqueza en pocas manos, y no crea cultura.

Todo esto puede sonar algo teórico, pero tiene mucho que ver con la realidad actual, caracterizada por una concentración del poder político en manos del poder económico, y por un uso descarado de la tecnología para tal fin, con el consiguiente peligro para la democracia, que también es vulnerable y tiene defectos, no es perfecta.

Por eso el libro de Anouk Grevin es tan actual, a pesar de que ha transcurrido algún tiempo desde la realización del trabajo de campo hasta su publicación en castellano.

Es un libro de lectura amena, lo que, sin embargo, no disminuye su rigor metodológico y su valor académico. Muestra cómo la presencia y el reconocimiento del don dentro de la empresa hasta convertirlo en una verdadera cultura empresarial no es una utopía.

En el libro, Anouk Grevin narra y analiza en profundidad la cultura generada, a lo largo del tiempo, en cuatro empresas que han decidido basar su acción en el don. Explora las dinámicas que

genera el don y verifica su transformación en cultura, mediante amplias entrevistas a los empleados. Dos de las empresas estudiadas están radicadas en Latinoamérica, concretamente en Argentina y Paraguay, y otras dos en Asia, en Filipinas y Corea del Sur. Y a pesar de encontrarse en contextos tan distintos, presentan rasgos comunes con respecto a la cultura del don, lo cual no deja de ser significativo. Esperemos que el trabajo pueda continuar, en el futuro, con el estudio de otras empresas.

Esperemos también que este libro inspire la acción de otros muchos empresarios. El don recíproco y gratuito, despojado del afán de poder – eso es a fin de cuentas la comunión –, a pesar de su fragilidad, tiene un gran potencial para llevar una vida buena e incluso para regenerar las heridas causadas por la visión dominante, competitiva y depredatoria, de la empresa y el mercado. La fragilidad es el modo humano de existir. No olvidemos la buena fragilidad del don cuando nos enfrentemos a la aparente perfección de los algoritmos.

Buena y provechosa lectura.

¿Qué puede  
significar una  
**«cultura del don»**  
en el ámbito de la  
empresa?

Quería ver cómo se traducían las convicciones de los empresarios en sus empresas y, sobre todo, qué percibían y pensaban sus empleados.

Introducción:

## ¿SABEN DAR LAS EMPRESAS?

Anouk Grevin

En **2009**, en una obra titulada *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, el sociólogo Norbert Alter<sup>1</sup> interpeló a los directivos y responsables de recursos humanos. En esta obra afirmaba que el malestar en el trabajo «depende de la incapacidad de la empresa para reconocer el valor del don de los empleados, el valor de su trabajo, mucho más que del deseo de sacar el máximo provecho de su contribución». Los empleados nunca dejan de dar, de darse, en su trabajo, pero las empresas no saben recibir. Peor aún, «llegan incluso a prohibir el don», según afirma.

Este fue el punto de partida de mi tesis doctoral<sup>2</sup> y de más de diez años de investigaciones posteriores acerca del don en las organizaciones, tratando de ahondar en esta hipótesis de que el trabajo es un don y que la mala recepción de este don puede revelarse como una de las causas del profundo malestar que observamos en muchos entornos profesionales.

Aunque la economía se niegue a verlo desde hace varios siglos, en realidad la empresa es un entramado de dones<sup>3</sup>. Toda ella está

---

1 Alter 2009

2 Grevin 2011

3 Gomez et al 2015

atravesada por «dinámicas de don», caracterizadas por ese triple movimiento de «dar – recibir – devolver el don» tan bien descrito por Marcel Mauss<sup>4</sup>. Estudiando las disfunciones de las dinámicas del don que inquietan a las organizaciones, así como las condiciones para su sostenibilidad<sup>5</sup>, se constata que, si bien los movimientos que más tinta han hecho correr durante un siglo en sociología<sup>6</sup> y en filosofía<sup>7</sup> han sido los de dar y devolver el don, queda claro que el más problemático en la práctica es el movimiento de recibir.

Pensé que merecía la pena retomar la cuestión<sup>8</sup>. ¿Es verdad que las empresas son incapaces de dar y de reconocer el don, como afirma Norbert Alter? Yo estoy convencida de lo contrario. Conozco empresarios que han decidido apostar por el don y convertirlo en el fundamento mismo de sus empresas. Con paciencia, construyen lo que ellos llaman una «cultura del don». Durante treinta años les he visto explorar la economía del don. Pertenecen a la red internacional de la «Economía de comunión», un proyecto lanzado por Chiara Lubich, una católica italiana, fundadora de un movimiento extendido por 180 países. La red de la Economía de comunión<sup>9</sup> cuenta con un millar de empresarios en unos cincuenta países, en su mayoría propietarios de pequeñas y medianas empresas, que desean contribuir con su actividad a una economía más justa y fraterna. Estos empresarios se comprometen personalmente en la lucha contra la pobreza, tanto a través de la inclusión productiva, dando trabajo a personas en situación de vulnerabilidad, como destinando sus beneficios a acciones de solidaridad y a la formación precisamente en una «cultura del don».

Como investigadora interesada en el estudio del don en las organizaciones, esta expresión me interpeló profundamente. ¿Qué puede significar una «cultura del don» en el ámbito de la empresa? Este es el objeto de la presente investigación.

---

4 Mauss 2021

5 Grevin 2019b

6 Cf especialmente los trabajos de A. Caillé (por ejemplo Caillé 2007) y del Movimiento Anti-utilitarista en Ciencias Sociales

7 Cf por ejemplo, la síntesis de Henaff 2012

8 Ide et al 2021

9 Más información en [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org) o en Bruni & Grevin 2016

El hecho religioso es ciertamente uno de los temas que se consideran más sensibles en las ciencias de la administración y dirección de empresas, pero cada vez más investigadores comienzan a estudiarlo, no solo desde el punto de vista de los fenómenos sociales que afectan a la empresa, sino también desde la influencia que ejercen las doctrinas o los valores en las prácticas de gestión. En este sentido, podemos considerar el pensamiento social cristiano, en el que se inscribe la experiencia de la «Economía de comunión», como una base de valores susceptibles de traducirse en prácticas identificables, y por tanto como una forma de cultura organizativa<sup>10</sup>.

Las investigaciones sobre la cultura empresarial<sup>11</sup> me proporcionaron un marco conceptual muy relevante para estudiar esta experiencia, y me invitaron a ir más allá de los valores declarados, para analizar los valores operativos<sup>12</sup>. Así pues, me hice las siguientes preguntas: más allá de las intenciones de los empresarios, ¿los valores que reivindican se traducen realmente en prácticas? Y estas prácticas ¿están suficientemente compartidas y traducidas en sistemas de gestión para que podamos hablar verdaderamente de una «cultura del don» en el sentido de una cultura organizativa específica?

El contacto frecuente con estos atípicos empresarios no me bastaba. Quería ver sobre el terreno, en sus empresas, cómo se traducían sus convicciones y, sobre todo, qué percibían y pensaban sus empleados. Quería observar esta original experiencia desde el punto de vista de los empleados. Así fue como lancé un programa de investigación sobre las prácticas del don en las empresas y salí a investigar alrededor del mundo.

Con demasiada frecuencia, el punto de partida de una investigación son las disfunciones, como hace la medicina con la enfermedad. Pero también se puede aprender mucho de lo que funciona. Para comprender mejor el papel de las dinámicas del don en las organizaciones, analizar empresas que han puesto estas prácticas como fundamento de sus organizaciones y llevan décadas trabajando en ellas, puede resultar muy relevante.

---

10 Grevin 2019a

11 Véase, por ejemplo, el excelente libro de Thévenet 2015

12 Para mayor información sobre el marco conceptual y la metodología utilizada, véase Anexo. El lector interesado puede encontrar más detalles en Grevin 2019a

La investigación continúa, con intención de extenderse a empresas que se inspiran en otras fuentes. Mientras tanto, para este libro, entre todas las empresas que he podido estudiar hasta ahora en siete países diferentes, he elegido cuatro: un mayorista de materiales de construcción de Argentina, una empresa de limpieza en Paraguay, un banco en Filipinas y una cadena de panaderías y restaurantes en Corea del Sur. No es que estas experiencias constituyan modelos para la Economía de comunión, ni que sean más notables o significativas que otras. Sencillamente reflejan, en su conjunto, la diversidad de prácticas y formas en que una misma inspiración se desarrolla en contextos culturales específicos.

Invito a los lectores a emprender un viaje, una inmersión en cuatro universos muy diferentes. Pero la investigación etnográfica en un contexto intercultural requiere tomar precauciones. Yo no puedo liberarme de la influencia de mi propia cultura, mas puedo observarlo y utilizarlo como herramienta de análisis. ¿Cómo reacciono yo, occidental, francesa, ante las cosas que escucho? Por esta razón, he optado por expresarme en el libro en primera persona y hacer partícipe al lector, con total transparencia, de las preguntas que yo misma me he hecho. Lo que aquí propongo es mi mirada, con las categorías conceptuales que me son propias, fuertemente marcadas por la cultura del país donde me he educado, y no una visión universal de estas experiencias.

Os invito, pues, a excavar conmigo, abiertos a lo que la tierra nos quiera mostrar, sin ideas preconcebidas, en la medida de lo posible. Pero, ojo, que esto no es una frase hecha sino una condición sin la cual nos resultará difícil penetrar verdaderamente en las experiencias que vamos a conocer. Algunas de ellas ciertamente nos parecerán sorprendentes, a veces chocantes, o demasiado diferentes. Pero lo sorprendente es lo que nos permite abrir nuevos horizontes para comprender una realidad, cercana o lejana, Podremos captar lo que estas experiencias tienen que decirnos si sabemos dejar que nos hablen.

¡Buen viaje!



Anouk Grevin

01.

Una organización basada en la autonomía  
de los empleados

02.

El diálogo como herramienta de regulación

03.

Ver lo positivo... y lo que queda por hacer

04.

Valores puestos a prueba

05.

Desde las calabazas para el mate hasta los  
productores de la Red 127/12

06.

La villa miseria del volcadero

07.

¿Y nosotros? El lugar de los empleados en el don

08.

De las cabras a los catamaranes, invertir  
para ayudar a los más pobres

09.

La técnica del don en cascada