



# Empresas sabias: cambiando paradigmas en la dirección de personas

Si lo pensamos bien, la empresa en sí misma no puede ser sabia, porque la empresa no es más que una entelequia. Son las personas que en ella trabajan quienes conforman la empresa a través de sus decisiones. En ese sentido, estamos hablando de directivos y de líderes realmente sabios. ¿Y qué significa sabio?



## Nuria Chinchilla

Profesora del IESE en el área de Gestión de Personas en las Organizaciones. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Licenciada en Derecho, Master en Economía y Administración de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y doctora en Dirección de Empresas por la misma escuela de negocios. Además es Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.  
[www.nuriachinchilla.com](http://www.nuriachinchilla.com)

**H**ay tres adjetivos para definir el término “sabio”. Sabio es una persona juiciosa, prudente y sensata. Primero, pues, “juicioso”. El juicioso sabe que no sabe y busca. Intenta estar en la verdad, basarse en la realidad objetiva y mirar con ojos limpios lo que tiene delante. Estos directivos miran y ven personas completas, personas que además de trabajar en la empresa tienen una trayectoria personal y familiar -más allá de la profesional- que tienen que integrar en una misma agenda. Como saben que no saben, esos sabios, además, se preguntan cosas. Decía Rudyard Kipling: “Seis honrados servidores me enseñaron cuanto sé. Sus nombres son: cómo, cuándo, dónde, qué, quién y por qué”.

Recurro a Rudyard Kipling para recordar que un sabio está constantemente preguntándose, intentando conocer la verdad, intentando saber cómo hacer mejor lo que está haciendo.

El segundo adjetivo que define el término es “prudente”. Prudente es quien actúa con cierta contención, construyendo con la mirada puesta en el medio y largo plazo. Es decir, directivos, líderes, personas que están construyendo esa institución llamada empresa para que sea sólida y sostenible.

El tercer adjetivo que define el término es “sensato”. Sensatas son las personas que tienen en cuenta lo que sienten y lo alinean con su cabeza. Hablamos, >

- > pues, de directivos con un corazón integrado y que trabajan constantemente las tres “íes”: innovación, inversión e ilusión.

Innovación en la dirección de personas incluye precisamente invertir en ellas y poner ilusión en sus proyectos. Se trata del nuevo paradigma necesario para comprometer a las personas con el proyecto empresarial y construir una empresa más competitiva y sostenible: trabajar con personas completas, que tienen una vida después del trabajo, y potenciar su talento al máximo con un paradigma humano -más a la medida del hombre y de la mujer de hoy- y, por tanto, aplicando la flexibilidad en el tiempo y en el espacio como una de sus claves.

La ecología humana no está tan de moda como la ecología medioambiental, pero está siendo impactada constantemente por la empresa. Según cómo se tomen las decisiones empresariales, se estará impactando no sólo el medio ambiente, sino también el ambiente humano de la gente que allí trabaja, permitiendo que esas personas sean cada vez más o que se vayan degradando como seres humanos y se vayan convirtiendo en simples máquinas de producción.

Hace muchos años que estamos concienciando a la sociedad y a las empresas de que no habrá una verdadera igualdad de oportunidades si no existen programas de conciliación que faciliten que la gente que trabaja fuera de casa pueda ejercer también su papel como padre y madre de familia o como hijo de padre dependiente. Desde ese punto de vista la conciliación es, pues, absolutamente imprescindible, y es una inversión de futuro para todos: para la empresa porque hace más factible su sostenibilidad; para la sociedad, porque habrá más capital humano -más niños- y más capital social -más capacidad de desarrollar confianza y relaciones estables y sanas con otros; y para las personas, porque tendrán una vida más equilibrada y saludable.

Pero lo que interesa es saber cuál es el paradigma de base, la filosofía que nos está llevando a poner en práctica un modelo de gestión de empresa flexible y familiarmente responsable (efr). Porque no es lo mismo que el motivo dominante sea la pura imagen

o reputación corporativa, que sea atraer y retener talento o bien ser justos y hacer lo mejor para el bien común y de todos los stakeholders. Cada uno de los paradigmas (mecanicista, psicosocial o antropológico) supone mirar la realidad desde una, dos o tres perspectivas diferentes. El primero es muy reducido, el segundo amplía el foco y el tercero tiene en cuenta toda la realidad humana que impacta.

Las empresas que denominamos “sabias” parten de un paradigma antropológico que facilita la integración de las trayectorias profesionales, personales y familiares de los que allí trabajan. Afronta la diversidad como riqueza: todos somos seres únicos e irrepetibles, hombres y mujeres en diferentes etapas de la vida, con unas circunstancias y necesidades cambiantes. Y al apostar por que esas personas puedan conciliar los distintos ámbitos de la vida, crece su compromiso, la capacidad de poner al servicio de la empresa todo aquello que uno es capaz de aportar. Porque el talento no solamente es la capacidad o la competencia de la gente, sino el resultado de multiplicarla

por su compromiso, o sea, de su motivación real por apoyar ese proyecto empresarial. Así se empiezan a desarrollar vínculos de identificación y de lealtad con la empresa, mucho más allá de los puros vínculos mercenarios.

En la Revolución Francesa de 1789 se luchó por tres principios: la libertad, la

igualdad y la fraternidad. Hoy en día tenemos que dar una vuelta más a esos principios y darles un contenido más amplio, como proponía hace ya seis décadas mi colega de la Universidad de Navarra, el profesor D’Ors. Con el fin de regenerar nuestro tejido económico y social, tenemos que enriquecer la libertad con la responsabilidad. Si no hay responsabilidad, no hay verdadera libertad. La igualdad tiene que basarse en las diferencias legítimas, y debemos construir sobre esas diferencias. Sería un error gravísimo querer construir sobre el igualitarismo. Por último, la fraternidad no tiene sentido si no hay un padre común. Por lo tanto, vamos a hablar de paternidad. Y la paternidad en el lenguaje actual es liderazgo. ¿Quiénes son nuestros líderes políticos, empresariales, sociales, familiares...? Ahí es donde tenemos que trabajar más: en el desarrollo de líderes que de verdad puedan hacer factible esa nueva sociedad más sana, más sostenible y, por supuesto, mucho más feliz. ■

## Las empresas que denominamos “sabias” parten de un paradigma antropológico que facilita la integración de las trayectorias profesionales

## UN IMPULSO PARA EVOLUCIONAR

### NOS RENOVAMOS.

En base a la experiencia adquirida tras más de 10 años de servicios, mantenemos nuestros valores, espíritu de trabajo y **evolucionamos** para satisfacer las nuevas necesidades de nuestros clientes en las siguientes áreas.

#### Recursos Humanos

Selección de Personal  
Consultoría de RRHH  
Implant de RRHH  
Outplacement

#### Servicios de Tecnologías de la Información

Mantenimiento de plataformas IT  
Outsourcing  
Análisis y Programación  
Adecuación a la LOPD

MADRID  
C/ Los Madrazo 28, 2ª Planta  
28014 Madrid  
Tel: 91 577 97 25  
Fax: 91 522 39 57  
info@gruposolutio.com

BARCELONA  
C/ Gran Via de les Corts  
Catalans 630, 4ª Planta  
08007 Barcelona  
Tel: 93 270 38 29  
Fax: 93 412 71 24  
info@gruposolutio.com

SEVILLA  
C/ Aviación 16, 1ª Planta  
Edificio Morera y Vallejo  
41007 Sevilla  
Tel: 95 504 00 12  
Fax: 95 504 00 01  
info@gruposolutio.com