

Hacia una economía más humana y sostenible

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y
Financieras, leído el 17 de enero de 2019,

por

Ilma. Sra. Dra. Nuria Chinchilla Albiol

Excelentísimo Señor Presidente,
Excelentísimas Autoridades,
Excelentísimos e Ilustrísimos Señores,
Señoras y Señores:

Quiero expresar, en primer lugar, mi satisfacción por haber sido elegida para ingresar como Académica Correspondiente en esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras que Su Majestad el Rey honra con su alto patronazgo.

Asimismo, quiero manifestar mi agradecimiento a los miembros de la Junta de Gobierno de la Real Academia y, de manera especial, a su Excmo. Sr. Presidente, Dr. Gil Aluja.

Si Ustedes me lo permiten, quisiera hoy rendir homenaje al antiguo Decano del IESE, escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, el Excmo. Sr. D. Juan Antonio Pérez López, por su brillante y destacada aportación académica al campo del papel del líder empresarial. Juan Antonio tuvo un papel destacado en mi trayectoria profesional –hasta su fallecimiento en un accidente mortal- por su constante estímulo para profundizar en la búsqueda incansable de la verdad y adentrarme en la investigación sobre las diferencias y complementariedad entre hombre y mujer, y su sinérgica contribución como líderes en el gobierno de empresas con o sin ánimo de lucro. También quiero recordar hoy a mi queridísima amiga, la Dra. Maruja Moragas, con quien inicié la investigación sobre la ecología humana y que estará viéndonos ahora desde un palco preferencial.

Finalmente, doy las gracias a todas las personas que hoy me acompañan en este acto solemne de toma de posesión, especialmente a la Dra. Esther Jimenez, a mi madre, a mi esposo y a mi hija, que siempre han apoyado mi trabajo de modo incondicional, sin olvidar a mi padre, quien me sacó de la zona de confort cuando a mis 17 años pensaba estudiar Magisterio para ser profesora de idiomas y me espetó: “Tú, como tu abuelo: catedrático o nada.”

Introducción

Hace 10 años tuve ocasión de ver el documental “Una verdad incómoda”. Seguramente recordarán cómo el cineasta Davis Guggenheim filmó al entonces vicepresidente del Gobierno de los EEUU y candidato presidencial a la Casa Blanca Al Gore¹ en una serie de

¹ <https://vimeo.com/36522029>, Davis Guggenheim, “An inconvenient truth”.

conferencias donde advertía sobre los peligros del Calentamiento Global y urgía a tomar una acción inmediata, empezando por apostar por la electricidad limpia frente al carbón.

Fue entonces cuando fui más consciente de que una gran mayoría de empresas y de ciudadanos podían haber estado ciegos durante muchas décadas ante el impacto medioambiental de sus acciones y omisiones. Pero, siendo esto verdad, me parecía aún más relevante la ceguera que seguíamos sufriendo en cuanto al impacto de las decisiones empresariales en lo que empecé a calificar como "contaminación humana y social", cada vez que sus directivos actuaban como si los empleados fueran piezas mecánicas de un engranaje sin tener en cuenta cómo eran devueltos a sus familias, tras jornadas interminables.

Eso ocurría en el año 2008, etapa de crisis económica generalizada, cuando se hundieron miles de empresas tras la quiebra de Lehman Brothers. También entonces empezaba a cobrar fuerza el rol de la mujer en la dirección de empresas y salía fácil el comentario: "Si en lugar de Lehman Brothers hubieran sido Lehman Sisters...". Ante esta afirmación, mi respuesta era que lo ideal hubiera sido contar con Lehman Brothers & Sisters together, ya que no se trataba de seguir forzando la disyuntiva dialéctica (hombre o mujer), sino de facilitar la suma sinérgica de ambos sexos, dos modos de ser persona que ponen a trabajar sus competencias específicas y complementarias en un proyecto común.

Hoy la sociedad ya está sensibilizada por la contaminación de ríos, mares y aire, por los agujeros en la capa de ozono; por los abusos en la pesca o en tala de bosques, o por la destrucción de las costas por los excesos en la construcción de viviendas. Hay consciencia del exceso de basura, producto del consumo exagerado que provoca efectos que acaban repercutiendo negativamente en los seres humanos, en sus relaciones y, por tanto, en su calidad de vida. Sin embargo, aún cuesta admitir que el ecosistema humano en el que vivimos también está contaminado.

Mi discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras trata de la importancia y de la urgencia, tanto económica como social, de cuidar nuestra ecología humana, como condición *sine qua non* para "salvaguardar nuestra casa común y sus habitantes". Preservar la salud y la ecología de las personas, de las familias y de las comunidades humanas es tan importante y urgente para la economía como preservar el medio ambiente, cuyo deterioro no deja de ser consecuencia del deterioro de la ecología humana.

De hecho, de la misma manera que hubo un tiempo en el que ignorábamos el impacto de nuestras industrias sobre el medio ambiente, muchas empresas ignoran hoy su contribución a la destrucción de la ecología humana. Contaminan sus propias organizaciones y la sociedad con unas prácticas que las perjudican y deshumanizan, cuando no permiten que sus empleados cumplan sus roles como miembros de una familia y de una comunidad.

El planeta Tierra es una aldea global que debe afrontar la nueva "verdad incómoda", la que vengo llamando "contaminación social", es decir, individuos deshumanizados y "contaminados" por una sociedad sin valores, y su insostenibilidad a largo plazo.

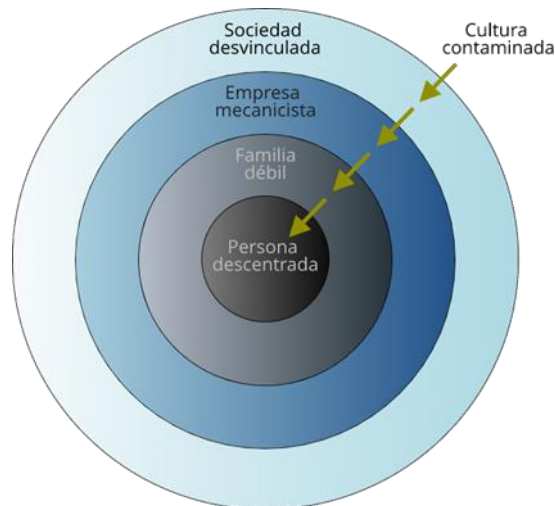
En el crack del 29 se hizo evidente la insuficiencia de la *racionalidad económica*, y se amplió a la *racionalidad política*, incrementando regulaciones y leyes. En el 2008 fue obvio que tampoco esa racionalidad era suficiente, ya que el poder económico volvió a arrasar Estados, empresas, familias y personas. Tras esa racionalidad permanecía la idea del *homo economicus*. Hoy es clamorosa la necesidad de volver a la *racionalidad humana* de los clásicos. Los controles externos de las leyes o el mercado, siempre quedan cortos ante la creatividad del ser humano, que en realidad no es un sistema estable, como las rocas, que no aprenden, ni un sistema ultraestable, como los animales irracionales, que siempre aprenden en positivo y se van adaptando hacia la homeostasis, sino que la persona es un ser *libremente adaptable*, y por eso puede aprender en positivo o en negativo y caer 10 veces en la misma piedra².

En el estudio que ahora resumo quiero resaltar la interrelación de cinco elementos: el entorno cultural, la sociedad, la empresa, la familia y la persona humana. Todos forman parte de un conjunto que puede ser armónico o desequilibrado. Pero..., vayamos por partes.

Podemos entender la realidad y el mundo en el que vivimos de dos modos antagónicos: uno es reactivo ante las catástrofes y las dificultades que se presentan, poniendo énfasis en lo negativo y culpando al entorno de la destrucción del ecosistema humano. El otro es proactivo, positivo y esperanzador, con ánimo de mejorar esa realidad en la que estamos inmersos.

² CHINCHILLA, N., LÓPEZ-JURADO, M., MELÉ, D. (2018): "The "Freely Adaptive System". Application of this Cybernetic Model to an Organization Formed by Two Dynamic Human Systems", *Philosophy of Management Review*, 10.1007/s40926-018-0098-x.

El ciclo negativo: Destruyendo el ecosistema humano



Todo lo natural es sistémico y su dinamismo puede representarse con círculos concéntricos por los que transita la cultura contaminada y contaminante (falta de valores y rica en contravalores). El ciclo negativo fluye desde esa cultura contaminante, hacia una sociedad desvinculada, individualista y relativista, que produce empresas cortoplacistas, familias débiles y personas deshumanizadas y descentradas. Todos ellos, síntomas de destrucción de la ecología humana en los diferentes ámbitos.

Los elementos tóxicos que penetran en el ecosistema humano proceden, en primer lugar, de las ideas. Existe la creencia de que todas ellas son iguales, que nada importa, ni tiene consecuencias. Sin embargo, los indicadores muestran que esto no es así.

En las últimas décadas hemos pasado de un racionalismo absurdo, a una postverdad delirante. La sociedad proclama ser tolerante, pero se homogeiniza imponiendo el pensamiento único de lo políticamente correcto, uniformando conciencias, una señal clara de "contaminación social".

Tres de los valores actuales que impiden el desarrollo armónico del ecosistema humano son el *individualismo*, que lleva a la desvinculación, el *hedonismo*, que produce personalidades débiles sin *resiliencia*, con escasa capacidad de recuperación, y el emotivismo, una

corriente de pensamiento que cuaja con fuerza en la segunda mitad del siglo XX y que justifica cualquier acción "si sale del corazón".

La fragilidad del ecosistema en nuestro tiempo puede rastrearse a través de una serie de indicadores económicos y sociales que iremos viendo a lo largo de la primera parte de la exposición. Por un lado, una mayor abstención a la hora de ejercer el derecho al voto, el incremento de los populismos, y un Estado cada vez más hipertrofiado que lo regula todo, conculcando el principio de subsidiariedad. Por otro lado, el desequilibrio en los bienes sociales y una brecha entre países ricos y pobres que conduce a migraciones no deseadas y hacen vulnerable el equilibrio y la paz entre las naciones.

Finalmente, la escasa calidad de las interacciones y relaciones humanas provoca un aumento de indicadores como la tasa de abortos, divorcios o suicidios, además de un incremento de los trastornos alimentarios, del tráfico humano y de la prostitución.

Empresa mecanicista

¿Qué tipo de empresa emerge en una sociedad desvinculada?

Las horas de trabajo que las empresas exigen a sus empleados, la rigidez y los estilos directivos que amplifican el estrés más allá de lo que sería razonable, están causando muchas enfermedades por somatización del agotamiento y la angustia, además de llevar a la ruptura de matrimonios, la imposibilidad de criar a los hijos y la interrupción general de la vida familiar, primera fuente de apoyo social.

Recientemente se ha hecho público que los trabajadores japoneses podrán disfrutar de los llamados "lunes brillantes", o lunes de media jornada una vez al mes, con objeto de reducir los más de 2.000 suicidios anuales que guardan relación con problemas laborales. Debido a la laxitud legal y a la autoexigencia, una elevada cifra de empleados nipones puede superar las 80 horas extra al mes.

Las prácticas empresariales tienen una importancia crucial para la salud de los empleados. Las empresas que no dan seguridad, despiden o no pagan suficiente imponen externalidades que otros pagan³. Ferraro, Pfeffer y Sutton sostienen que la imagen de una empresa como "comunidad" o como "familia" o como una coalición de stakeholders, que fue el modelo dominante en las relaciones laborales en EEUU después de la II Guerra Mundial, ha sido reemplazada por la metáfora del "mercado". En ella, el empleado es simplemente una

³ PFEFFER, J. (2010): "Building Sustainable Organizations: The Human Factor", *Academy of Management Perspectives*, February, pp. 34-45.

*commodity*⁴. Conceptos como *burnout*, estrés psicológico, falta de satisfacción con el trabajo o hipertensión se consideran valiosos solo como medios para reducir costes⁵. A veces, nuestra cultura parece conceder mayor importancia a las ballenas que a los llamados “recursos” humanos.

Tras varias conversaciones sobre el tema con el profesor Jeffrey Pfeffer, tengo la enorme satisfacción de ver cómo mi concepto de “contaminación social” ha sido el factor desencadenante del libro *Dying for a paycheck*⁶ (“Morir por un sueldo”), que recoge indicadores muy relevantes sobre el impacto de las malas prácticas empresariales en la salud de los que allí trabajan.

Muchos aspectos de la dirección de empresas como el que vengo llamando “jornadas interminables” u “horario religioso”, es decir, entrar cuando dios manda y salir cuando dios quiere, no atender los conflictos trabajo-familia o la inseguridad económica, son tóxicos para los empleados, disminuyen su compromiso, aumentan la rotación y destruyen la salud física y emocional de las personas, además de ser perjudiciales para los resultados de la empresa. Según el estudio IFREI⁷ (Family Responsible Employer Index) que venimos realizando en más de 20 países desde el ICWF (International Center for Work and Family) del IESE, en entornos empresariales contaminantes, es decir, rígidos y que no facilitan la conciliación, frente a entornos oxigenantes y flexibles⁸, hay un 400% más de intención de abandonar la empresa, un 30% más de absentismo y una menor productividad de hasta 19 puntos.

Como causas de estas disfunciones en el entorno empresarial podemos señalar dos. Por un lado, la *visión mecanicista* de lo que es una empresa, que trata de conseguir objetivos financieros a corto plazo, maximizándolos, destruyendo las condiciones necesarias para el beneficio a medio y largo plazo, y afectando su sostenibilidad. Se establecen relaciones de dominio que llevan a la corrupción, a prácticas

⁴ FERRARO, F., PFEFFER, J., y SUTTON, R. I. (2005): “Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-fulfilling”, *Academy of Management Review* 30:8-24.

⁵ WRIGHT, T. A. y CAMPBELL QUICK, J. (2009): “The role of positive-based research”, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 329-336.

⁶ PFEFFER, J. (2018): *Dying for a Paycheck, How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance — and What We Can Do About It*, Harper Business, 266 p.

⁷ IESE (2016): IESE Family Responsible Employer Index (IFREI).

⁸ CHINCHILLA, N. y JIMÉNEZ, E. (2013): “Responsabilidad familiar corporativa.” *Harvard Deusto Business Review*.

no éticas como el maquillaje financiero, la falta de transparencia, y el comportamiento oportunista.

Por otro lado, los *mercenarios modernos*, ejecutivos que tienen el corto plazo como horizonte y la maximización de beneficios a toda costa como primer objetivo, tratando a las personas como medios para sus intereses y abusando de su poder. Son jefes tóxicos que contaminan el entorno laboral, células negativas que empeoran a quienes tienen alrededor, rompiendo vínculos de confianza. La eficacia a corto, tomando decisiones injustas, les lleva a pensar que su actuación es la correcta. No ven el lucro cesante, lo que dejan de ganar por tener gente quemada a su alrededor. Así experimentan, sin ser conscientes de ello, lo que Pérez López llamó "aprendizaje negativo": mayor interés por repetir el modo de actuar que le ha llevado a ser eficaz en el pasado y, al mismo tiempo, mayor ceguera ante las necesidades y motivos de los que le rodean. Su visión de las personas es cada vez más reducida - como dice el refranero popular, " Cree el ladrón que todos son de su condición"- hasta pensar que todos se mueven exclusivamente por motivos extrínsecos, es decir, por incentivos o sanciones. Si solo se utilizan estas herramientas para dirigir, estamos ante un puro negocio financiero a corto, que va debilitando las condiciones necesarias para conseguir la eficacia en las siguientes decisiones. Con estos mimbres no se puede construir una institución eficaz, competitiva y sostenible.

La empresa así concebida puede ser como un ejército depredador que destruye cuanto encuentra a su paso, animada por sus nuevos guerreros, que ya no cabalgan sobre caballos veloces, sino en aviones, armados con su laptop y su móvil, y que solo quieren reconocimiento social y altos salarios.

Consecuencias de todo ello son la adicción al trabajo, el mobbing, el acoso sexual o la *idiscriminación de los más débiles* (jóvenes, mayores, mujeres-madre...).

Familia débil

¿Qué pasa cuando se daña el hábitat familiar, que es donde se generan, forman y desarrollan los nuevos ciudadanos y empleados?

La familia es el pilar y el corazón de la ecología humana, es donde se desarrolla el capital humano (las personas) y el capital social (la capacidad de comprometerse y generar vínculos estables). Si no hay familia, no hay niños. Si no hay niños, no hay sociedad, y se acaba incluso la actividad económica. La familia es la rampa de lanzamiento de la actividad económica: en ella, sus miembros desarrollan las

competencias y los motivos que van conformando lo que se viene llamando "talento" y que tan difícil es atraer y fidelizar.

Todo el mundo dice estar a favor de la familia. Sin embargo, en las democracias occidentales la familia ocupa una posición precaria. Cada vez más, el Derecho ve en los ciudadanos únicamente individuos desvinculados de su rol como miembros de una familia.

Veamos tres síntomas que muestran la toxicidad y debilidad del ecosistema familiar actual. En primer lugar, *vínculos frágiles*. Hoy una libertad independiente y desvinculada es un valor clave. Las familias desestructuradas y las formas débiles de convivencia son consecuencia de la falta de compromiso. Las altas tasas de divorcio suponen una ruptura cada tres minutos. Y el coste de la disolución de la familia es enorme: personas errantes, delincuencia, violencia, soledad (eutanasia social de personas mayores). Según investigaciones recientes, hay cuatro millones de personas en Francia que no tienen ni tres conversaciones al año con la familia.⁹

En segundo lugar, *padres ausentes*. La inmadurez y la falta de tiempo y energía para dedicar a sus hijos tras largas jornadas laborales, lleva a que muchos padres abduquen de sus responsabilidades familiares. La educación se reduce a entretenimiento y los niños quedan en manos del sistema social (escuela, extraescolares, medios de comunicación, redes sociales,...).

Sin embargo, las competencias directivas más valoradas¹⁰ se desarrollan en el hogar (orientación al cliente, integridad, iniciativa, comunicación, trabajo en equipo) cuando se convive con los hijos. No cuando se es padre o madre de "niños horizontales" -porque se va a trabajar cuando todavía duermen y se llega a casa cuando ya están acostados- o cuando se llega a casa más pronto, pero solo se está de cuerpo presente, porque no se ha desconectado del trabajo, y se sigue tras las pantallas con la cabeza llena de temas laborales aún por resolver.

⁹ DERVILLE, T. (2016): *LE TEMPS DE L'HOMME. Pour une révolution de l'écologie humaine*, Plon.

¹⁰ CARDONA, PABLO, GARCÍA-LOMBARDÍA, PILAR, "Las competencias directivas más valoradas", Occasional Paper, <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-01-04.pdf>

Como consecuencia de la ausencia paterna y materna en el hogar, se incrementan las tasas de fracaso escolar¹¹, el consumo de alcohol¹² y drogas y los comportamientos antisociales.

En tercer lugar, la *violencia doméstica*. Una socialización que desaparece, combinada con la aceptación de un comportamiento agresivo particularmente en el entorno laboral, resultan "contaminantes" para las personas y sus familias. Hijos, cónyuges, ancianos y enfermos son considerados como un obstáculo para proyectos laborales o de ocio. Algunos miembros de la familia se convierten en inconvenientes que deben ser evitados o incluso en *nuevos enemigos* a atacar. Aumenta así el abandono¹³, los abortos, la violencia doméstica¹⁴, la eutanasia, la conflictividad padres-hijos, y todo tipo de adicciones.

Según la Organización Mundial de la Salud, alrededor de una de cada seis personas mayores dependientes experimenta alguna forma de abuso, ya sea por negligencia, abuso físico, financiero o emocional¹⁵.

Persona descentrada

Algunos de los llamados "valores" de nuestra sociedad actual como el materialismo, el hedonismo y el consumismo no ayudan a desarrollar ciudadanos maduros. Una sociedad fundamentada en el consumo y en la cultura del "tener" más que del "ser", está abocada a su extinción.

¹¹ ANTELM-LANZAT A, GIL-LÓPEZ A, CACHEIRO-GONZÁLEZ M, PÉREZ-NAVÍO E. "Causas del fracaso escolar: Un análisis desde la perspectiva del profesorado y del alumnado". Enseñanza & Teaching: *Revista Interuniversitaria de Didáctica* [Internet]. 30 Jun 2018 [citado 26 Nov 2018]; 36(1): 129-149. Disponible en: <http://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/17669>.

¹² BOUSOÑO SERRANO, M., AL-HALABÍ, S., BURÓN, P., GARRIDO, M., DÍAZ-MESA, E., GALVÁN, G., GARCÍA-ÁLVAREZ, L., VELASCO, Á., WASSERMAN, C., CARLI, V., HOVEN, C., SARCHIAPONE, M., WASSERMAN, D., BOUSOÑO, M., GARCÍA-PORTILLA, M., IGLESIAS, C., SÁIZ, P., y BOBES, J. (2018): "Factores predictores del consumo de alcohol en adolescentes: datos de un estudio prospectivo de 1 año de seguimiento". *Adicciones*, 0. doi:<http://dx.doi.org/10.20882/adicciones.998>

¹³ SANCIÑENA ASURMENDI, C. (2004): "El abandono de hogar y el abandono de familia", *Perspectivas del derecho de familia en el siglo XXI: XIII Congreso Internacional de Derecho de Familia*. ISBN 84-609-3858-1

¹⁴ <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Estadistica-Judicial/Estadistica-por-temas/Datos-penales--civiles-y-laborales/Violencia-domestica-y-Violencia-de-genero/Datos-sobre-Violencia-Domestica-en-la-estadistica-del-CGPJ/>

¹⁵ "Elderly Abuse Statistics", Statistic Brain, <https://www.statisticbrain.com/elderly-abuse-statistics/>.

Quizás vale la pena diferenciar aquí dos términos que, de no hacerlo, pueden dar lugar a interminables debates. Una cosa son los *valores*, criterios y principios objetivamente valiosos, universales e intemporales, que ayudan a construir empresas, familias y sociedad, y otra distinta son las *valoraciones* subjetivas que cada uno hace de la realidad -de esos valores o contravalores- filtradas por experiencias previas, y que pueden ser de hecho un valor real o un contravalor, que le degrade y le haga cada vez menos libre.

Un buen ejemplo sería la marihuana, que algunos consideran valor a proteger y a legalizar, a pesar de los resultados científicos de investigaciones iniciadas en los años 70, que muestran cómo su uso reduce el coeficiente intelectual y la fuerza de voluntad de modo irreversible.¹⁶

También el materialismo y el hedonismo son valorados a pesar de llevar a un egocentrismo, a un egoísmo ciego, ultraindividualista, que solo sabe declinar el yo, me, mí, conmigo, viviendo en el paradigma de la escasez: "lo que tú ganas, yo lo pierdo". El individualismo lleva a infravalorar la capacidad de relación humana y a olvidar que el ser humano es un *zoon politikón*. Según Bauman¹⁷, "una cultura de desvinculación tanto vertical (secularización) como horizontal (individualismo) afecta nuestra capacidad para desarrollar vínculos profundos, estables y maduros con los demás".

En la sociedad desvinculada existe una proliferación de identidades sustitutivas falsas, unidimensionales, como consumidores de marca, o *hooligans* futbolísticos. Como consecuencia de esta nueva "religión" materialista, se crean unos nuevos marginados sociales: personas que no pueden alcanzar los niveles de belleza, de éxito económico o de placer prescritos por los modelos de referencia. Cuando carecen de un ideal trascendente, a menudo sufren ansiedad, caen en depresión, comen en exceso o se vuelven anoréxicos.

La falta de autocontrol lleva a hacer solo lo que apetece. Lo cual está altamente relacionado con enfermedades. Por eso nuestra sociedad es la de la anomia, las adicciones, la alienación y las aporías.¹⁸ Una de las adicciones más extendidas es la pornografía. España ocupa el puesto número 12 en el ránking mundial de consumo: el 80% de los varones

¹⁶https://today.duke.edu/2012/08/potiq?inf_contact_key=f274f80dbd1c23f4aafd5da70e86c1229426413974c29dd1413c91bbda2f65ce

¹⁷ BAUMAN, ZYGMUNT (2016): *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica de España S.L.

¹⁸ MIRÓ I ARDÉVOL, J. (2014): *La sociedad desvinculada, Fundamentos de la crisis y necesidad de un nuevo comienzo*, Stella Maris.

y el 40% de las mujeres, con la edad media de inicio a los once años.¹⁹ El problema es especialmente grave entre los niños y adolescentes, puesto que su consumo es masivo en estas edades y es en muchos casos la única referencia que tienen sobre la sexualidad. La posesión por parte de los niños y adolescentes de dispositivos móviles es, en este sentido, un arma con una bala en la recámara.

Recapitulación del ciclo negativo

Tras este recorrido por el ciclo negativo de contaminación y destrucción de la ecología humana, se hace evidente la necesidad perentoria de, además de preservar el medio ambiente -nuestra casa común-, preservar la salud de las personas, de las familias y de las comunidades humanas en las que trabajamos y con las que nos relacionamos. Pero, ¿cómo?

La visión determinista del ciclo negativo parece dejarnos sin salida. Como hemos visto, un entorno contaminante, de contravalores e ideas tóxicas, genera una sociedad desvinculada, que a su vez produce organizaciones mecanicistas, familias débiles y personas descentradas.

Para invertir el ciclo negativo hemos de partir de la persona, que está en el centro de los círculos concéntricos.

El ser humano es una especie tan superior al resto de los animales que es capaz de producir cultura y afectar a los demás ecosistemas de la biosfera. Es la *keystone species*, la especie clave por excelencia, lo que comporta una gran responsabilidad. Dentro de la misma especie humana, hay personas que son más clave aún, por ejemplo, el padre y la madre en la familia, los que tienen posiciones de liderazgo en la empresa, o los políticos en activo.

Hay que revisar los supuestos vigentes del funcionamiento del ser humano y su ontología, a fin de descubrir los mecanismos humanos que pueden ocasionar, cuando se averían, incluso la caída de un modelo económico.

Pensar que todo es previsible de forma científica y matemática es un error. Según Popper, "si las condiciones iniciales no pueden

¹⁹ LOZANO, J. (19/04/2018): "Dos expertos alertan de las terribles consecuencias de la pornografía, una adicción tabú y creciente", *Religión en Libertad*.

determinarse, el método científico de la predicción se rompe"²⁰. Hay que superar, pues, el modelo de *homo economicus* y pasar al de sistema libremente adaptable, porque necesitamos desarrollar personas sanas y equilibradas que lleguen a ser células positivas que oxigenen las familias, las empresas y la sociedad en la que viven.

Necesitamos líderes con valores. Y con este término me refiero a los valores en acción y no a los que están colgados en las paredes de las empresas. No a los que definen los códigos de conducta, sino a los que se utilizan en la toma de decisiones, es decir, a los motivos o criterios que utilizan los directivos en el día a día. ¿Buscan solo la eficacia en el corto plazo? Pues eso es lo que se valora, ese es su valor. Quien busca los beneficios a corto plazo, ¿aprende en positivo o negativo?: Dependerá de si ha sido justo o injusto para los demás, si ha anticipado consecuencias a largo plazo, si ha evaluado las implicaciones que tiene para un *stakeholder* llamado familia y todos sus miembros (dependientes o no). Al final, ellos también influyen en la eficacia de la empresa y, si no se les tiene en cuenta, habrá grandes costes invisibles, que también se pueden cuantificar.

Si queremos cambiar los valores del ecosistema global para ser sostenibles, si queremos resaltar la responsabilidad ciudadana y mejorar la sociedad ¿de quién son los criterios que se deben cambiar? Obviamente, los de todos los decisores, pero principalmente los de los líderes con poder empresarial y político.

Liderazgo trascendente

Los líderes empresariales disfrutan de una posición privilegiada como motor de los cambios que la sociedad necesita para alcanzar la sostenibilidad financiera, humana y social. Empresarios y directivos son la especie clave en la empresa y en la sociedad. De ellos depende la vida y el desarrollo tanto profesional como personal y familiar de muchas otras personas. Esos empresarios y directivos crean la cultura organizativa en la que viven los empleados, el aire que respiran. De ellos depende, por tanto, la creación de nuevos entornos de confianza capaces de dar la vuelta al ciclo negativo.

Pero el auténtico liderazgo comienza por liderarse a sí mismo, armonizando distintos ámbitos que configuran nuestra vida: familia, trabajo y sociedad. Desenvolverse en las tres áreas de forma equilibrada produce un ecosistema sano, con un alto nivel de interrelaciones constructivas. A diferencia del reino animal y vegetal,

²⁰ POPPER, K (1959): *The Logic of Scientific Discovery*, Logik der Forschung first published 1935 by Verlag von Julius Springer, Vienna, Austria First English edition published 1959 by Hutchinson & Co

la intención y la libertad del ser humano producen unión o disgregación a su alrededor, lo cual afecta al ecosistema global. Cada uno de estos ámbitos tiene un aire distinto. Algunos están intoxicados, otros son oxigenantes... Y todo ello envuelto en una cultura específica de la geografía en la que nos encontremos, con sus valores y contravalores.

Cada persona, a través de la toma de decisiones oxigenantes — haciendo fotosíntesis con el CO₂ que inhala en la vida cotidiana en cada uno de los ámbitos — o intoxicantes — cuando inhala oxígeno y solo expelle CO₂, es el verdadero protagonista del cambio. Con cada decisión y con cada experiencia vivida en cada uno de esos tres campos, se convierte en mejor o peor tomador de decisiones y, a través de su aprendizaje motivacional y evaluativo cambia la calidad del aire en esa determinada área, oxigenándolo o intoxicándolo, y lo lleva a la siguiente.

La persona es una, aunque actúe en diversos entornos vitales. Lo que hace -y lo que deja de hacer-, tiene efectos expansivos. De estas acciones y decisiones dependerá que la evolución del ecosistema sea positiva o negativa, ya que constantemente se producen aprendizajes en ambos sentidos.

Una persona equilibrada y con valores en acción, es capaz de construir una familia sólida y una empresa más productiva y más humana, como base de una sociedad sana y sostenible. En ese ecosistema, el empleado está más comprometido, es más productivo y tiene más tiempo y energía para dedicar a sus roles familiares y sociales.

Las crisis se producen como consecuencia de considerar al ser humano como un sistema estable, que no cambia su regla de decisión, que no aprende, por ejemplo, una máquina, o como un sistema ultraestable, que mejora siempre su regla de decisión por la acumulación de experiencias, por ejemplo, un animal que aprende siempre en positivo. Estos paradigmas (mecanicista y psicosocial) no tienen en cuenta la realidad completa de las personas, que son sistemas libremente adaptables, que cambian su regla de decisión y que pueden aprender tanto en positivo como en negativo, es decir, mejorar o poner en peligro su capacidad de adaptación.

Esta libertad que poseen las personas se hace operativa a través de la racionalidad y la virtualidad, y genera unos aprendizajes que repercuten en uno mismo y en su entorno. No tener en cuenta los aprendizajes negativos, conduce a ignorar y a no cuestionar las causas de los sucesivos desajustes, consecuencia de un comportamiento tóxico.

Vemos, pues, que estamos frente a un ecosistema cuyo equilibrio depende de las decisiones libres y responsables de cada uno de los seres humanos que lo conforman. La crisis económica y social fue la explosión de un modelo cuyas deficiencias han sido ignoradas repetidamente, hasta que su evidencia es ya de tal dimensión que no cabe seguir obviándolas. Hay un cierto consenso en admitir que se trata de una crisis sustentada en una ausencia de ética.

Todo modelo económico lleva implícito un modelo de persona, es decir, una antropología. Hobbes, Marx, o Freud no solo construyeron teorías en sus propios ámbitos de estudio, también establecieron una concepción determinada de la naturaleza humana. Estos modelos afectan también a las leyes y a la política y se transmiten en una determinada forma de pensar y comportarse.

El modelo de ser humano que venimos utilizando es incompleto, porque deja fuera del ámbito de estudio aspectos básicos y fundamentales y se limita a analizar su rol como consumidor y productor. Se ha tratado a la persona como un componente más del entorno, sin tener en cuenta ni su libertad ni el poder de su inteligencia.

El paradigma actual estudia los componentes de forma aislada (la relación, la persona, la familia, el trabajo...) y no como algo sistémico donde todo afecta a todo. Atiende tan solo a la función y utilidad de los distintos elementos, sin evaluar detenidamente su íntima interrelación. Esto conduce a una visión reducida de la realidad y a buscar soluciones parciales a los problemas. Sobre la conocida frase de Kurt Lewin "No hay nada más práctico que una buena teoría"²¹, Ghoshal²² sentencia: "No hay nada más peligroso que una mala teoría".

Friedrich Hayek²³ destacó en el discurso de aceptación del premio Nobel de Economía los errores y peligros de una actitud "cientificista" en la economía que trata como relevante únicamente lo cuantificable, descartando muchos hechos que no pueden ser medidos. En este sentido Sumantra Ghoshal alerta de que las teorías del management son abrumadoramente causales o funcionales y que, al dejar de lado las intenciones de los actores individuales, evitan la ética o la reducen a un portfolio de normas.

²¹ LEWIN, K. (1945): "The research centre for Group dynamics at Massachusetts Institute of Technology", *Sociometry*, 8.

²² GHOSHAL, S. (2005): "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, Nº 1.

²³ HAYEK, F. A. Von (1989): "The pretence of knowledge (Nobel Lecture)". *American Economic Review*, December: 3.7.

Una buena teoría es la Pérez López. Según este autor, podemos agrupar las intenciones, los motivos, en tres grandes categorías²⁴:

- Extrínsecos (externos), son los que provienen del entorno: dinero, fama, reconocimiento.
- Intrínsecos (internos), son los que están ligados a la tarea misma: placer, aprendizaje, reto.
- Trascendentes. Su origen también está en el interior de la persona, pero su destinatario, -aquel a quien "trasciende" e impacta la acción-, está fuera y las acciones repercuten positivamente en ellos (ayuda a satisfacer sus necesidades).

Los tres motivos pueden estar presentes en cualquier decisión. De hecho, la decisión podría representarse como una función escalar, donde los distintos motivos tendrán un peso diferente según sea la particular estructura de motivos del decisor. El peso de los motivos en dicha estructura va cambiando constantemente, según se resuelvan los llamados *conflictos intermotivacionales*. La persona que se mueve sobre todo por motivos extrínsecos, acabará actuando como una marioneta del entorno, de modo reactivo. La persona que se mueve sobre todo por motivos intrínsecos, se hace esclava de sus pasiones. Tanto los extrínsecos como los intrínsecos conllevan una visión egocéntrica, que acaba por no ver las necesidades de los demás. En cambio, la persona que se mueve por motivos trascendentes, va conformando una visión mucho más completa y realista del elemento básico y especie clave del ecosistema: la persona humana.

Un dato que rompe mitos: una encuesta a 200 mil empleados anónimos sobre su principal motivación para hacer algo extra, revela que la remuneración (el motivo extrínseco por excelencia) no está ni en el top 5 de las prioridades²⁵. En realidad, abundan más bien los motivos intrínsecos y trascendentes (compañerismo y motivación entre iguales, deseo de hacer el bien, sentirse valorado, tener un verdadero impacto, crecer profesionalmente, satisfacer a los clientes, tener una relación positiva con el jefe, creer en la compañía...).

En este sentido, Pérez López distingue también entre los motivos (resultados que busco con la acción: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes) y las motivaciones (la fuerza que me lleva a la acción),

²⁴ CHINCHILLA, N. y PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1990): *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*, IESE PUBLISHING.

²⁵ NICKEL, S. (06/03/2018): "7 simple ways to motivate your employees", TINYpulse, blog, <https://www.tinypulse.com/blog/7-simple-ways-to-motivate-your-employees>.

que son de dos tipos. La *motivación espontánea* es la fuerza que sigue los impulsos, dejándose llevar por el atractivo de la acción sin pensar en las consecuencias. Depende de experiencias anteriores y puede ser por cualquier tipo de motivo: porque espero el reconocimiento (extrínseco), porque me gusta lo que hago (intrínseco) o porque me sale dar limosna al primero que me la pida (trascendente). La *motivación racional*, en cambio, es la que lleva a pensar y a elegir lo más conveniente en cada momento, aunque no sea lo que más apetezca.

Cuando ante una decisión concreta aparece un conflicto intermotivacional entre lo que apetece y lo que conviene, necesitamos usar la razón, esa luz que nos hace cada vez más libres, si la usamos bien, y que pondrá en marcha la motivación racional para frenar la motivación espontánea, calibrar y anticipar consecuencias antes de actuar. Se trata de desarrollar la *motivación racional por motivos trascendentes*, es decir, la que anticipa consecuencias en los demás y los tiene en cuenta a la hora de decidir, nos abre a su realidad, nos limpia la gafa de dioptrías egocéntricas, y pone las bases para construir relaciones de confianza, creciendo así la *capacidad evaluativa* como decisores, la que permite llegar a la decisión correcta.

Según la decisión sea por un tipo de motivo trascendente o no, en la siguiente decisión nos será más fácil anticipar consecuencias de las acciones en otros (estaremos haciendo operativa nuestra libertad) o cada vez nos será más difícil (quedaremos enganchados en lo que nos apetece). Es el llamado "*dinamismo motivacional*" o *aprendizaje evaluativo*, por el cual el decisor se vuelve más o menos realista y más o menos capaz de tomar decisiones prudentiales.

El caso de Lehman Brothers, que hemos citado al principio de la exposición, sería paradigmático de cómo el uso exclusivo de motivos extrínsecos (dinero, reputación, prestigio) e intrínsecos (reto) llevó a una ceguera de los decisores sobre las consecuencias de sus acciones, y a la falta de confianza en el sistema por parte de los ciudadanos. Los causantes del desastre fueron directivos que decidieron movidos por un egoísmo ciego, incapaces de ver la realidad en toda su dimensión.

El motivo trascendente, sin embargo, es el que tiene en cuenta el impacto de la decisión en el otro y trata de satisfacer sus necesidades. Busca abrirse a los demás, ser útil, dar y darse. Así como los dos primeros nos van cerrando en el yo, este motivo nos abre al tú y, por ello, nos hace más realistas. A través de la actitud vital de servicio y de cooperación, que se centra más en el "ser", se desarrolla el verdadero liderazgo, el que consigue resultados en el presente, generando al mismo tiempo el vínculo de confianza, *conditio sine qua*

non sobre la que se asientan los resultados futuros de las siguientes interacciones.

La concepción antropológica de empresa construye instituciones con valores y promueve el desarrollo de los motivos trascendentes de las personas. Cambiar el paradigma empresarial requiere analizar el modelo de persona con el que se opera. Trabajar con seres humanos completos, teniendo en cuenta sus necesidades y responsabilidades familiares, ayudando a satisfacerlas siempre que sea posible, conduce a una mayor productividad y competitividad.

¿Quién puede hacer esto? Un auténtico líder trascendente, integrado e integrador, con capacidad de construir relaciones de confianza, tanto con personas como con instituciones. Líderes que sirven a otros, y no que se sirven de otros. Líderes que desarrollan sus competencias humanas y técnicas en todos sus roles: trabajan el entorno empresarial interno, desarrollando a sus colaboradores y equipos; y trabajan el entorno externo a través de un buen servicio al cliente y acciones de RSC. Los tres aspectos forman parte de su misión personal y profesional, y los integra.

El directivo que funciona según el paradigma antropológico, quiere atender las necesidades reales de las personas que le rodean, porque le importan de verdad y está en una posición privilegiada para colaborar en su desarrollo. Ello aumenta la motivación y la sostenibilidad de la empresa. De las funciones de un directivo (diseñar una estrategia, ejecutarla y motivar²⁶), la más difícil de conseguir es la última. La motivación va unida a los valores tanto del directivo como del empleado y a su encaje entre ambos. Pero son precisamente las intenciones de sus colaboradores las que busca mejorar un líder. Si consigue tal objetivo, habrá desarrollado la capacidad de amistad entre los miembros de la empresa, reforzando los circuitos virtuosos que se generan tanto en el interior de las personas como en la organización²⁷.

A raíz de las crisis económicas y financieras, los estudios de liderazgo están sufriendo cambios de planteamiento sustanciales. Ya a finales de la década de los 80 se apuntaba la idea de que para convertirse en líder hay que llegar a convertirse en un ser humano integrado²⁸. Desde

²⁶ PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

²⁷ AMES, D. R., FLYNN, F. J. y WEBER, E. U. (2004): "It's the thought that counts: on perceiving how helpers decide to lend a hand", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 4.

²⁸ BENNIS, W. G. (1989): *On becoming a leader*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Massachusetts.

entonces las investigaciones resaltan la necesidad del desarrollo humano de los líderes. El liderazgo se ha estudiado mucho desde el concepto de liderazgo transformador, que es visto como un liderazgo positivo²⁹.

Sin embargo, el liderazgo trascendente supera el lado oscuro del liderazgo transformador, su posible narcisismo, ya que en sus decisiones busca el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus colaboradores, y “el colaborador está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena”³⁰. Este tipo de líder genera sentido de misión en los demás, y los colaboradores asumen también su propio liderazgo. Influye en ellos a través de tareas atractivas por medio de las que aprenden y desarrollan sus intereses y competencias. Facilita una cultura que permite que cuiden a sus familias y cumplan con otros compromisos fuera de su trabajo y les da la oportunidad de anticipar las consecuencias positivas (y negativas) de su trabajo en otras personas y en la sociedad en general. Así les ayuda a desarrollar su capacidad de moverse por motivos trascendentes, generando corresponsabilidad y talento interdependiente.

Cuando el líder es íntegro se percibe como justo³¹. El colaborador se da cuenta de que él o ella le importan, lo cual provoca un aumento de su satisfacción, compromiso, y comportamiento corporativo, excediendo sus obligaciones. Todo ello repercute, a su vez, en los resultados económicos de la organización³². En resumen, la empresa se beneficia del buen hacer de sus directivos, cuando oxigenan el ecosistema empresarial desde cualquier nivel organizativo.

En el último siglo hemos pasado de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento con una interconectividad creciente, sin acabar de entender la profundidad de los cambios, ni las palancas necesarias para hacer una sociedad fecunda y una economía sostenible. Y es que hemos estado trabajando en una empresa pensada por hombres y para

²⁹ AVOLIO, B. J. y GARDNER, W. L. (2005): “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16.

³⁰ CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.

³¹ CIULLA, J. B. (2004): *Ethics, the heart of leadership*, Westport: Praeger Publishers; ENGELBRECHT, A. S. (2001): “Core values underlying transformational and transactional leadership”, *Management Dynamics*, 10(3); PALANSKI, M. E. and YAMMARINO, F. J. (2009): “Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework”, *The Leadership Quarterly*, 20.

³² SIMONS, T. y ROBERSON, Q. (2003): “Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 88, 3.

hombres del siglo pasado, cuando la mujer se quedaba en casa cuidando la prole y el hombre pasaba largas jornadas en el trabajo. Es ya perentorio repensar la empresa para responder a las necesidades de la mujer y el hombre de hoy.

Las madres trabajadoras fueron las principales agentes de cambio hacia la flexibilidad empresarial, porque estaban legitimadas a reducir jornada o a trabajar desde casa, y demostraron su factibilidad.

Un paradigma empresarial más femenino conlleva políticas que fomentan la flexibilidad de horarios y de espacios, facilitan la formación y el trabajo en equipo, incrementan la productividad laboral e impulsan el equilibrio entre trabajo y vida personal. Si queremos que las mujeres sean agentes del cambio socioeconómico preciso para nuestra sostenibilidad, deben ser capaces de llegar a puestos con poder formal, que les permitan cambiar leyes y modos de actuar, influyendo tanto en los sistemas empresariales como en los estilos de dirección y en la cultura de la empresa, sin dejar de ser madres, ni perder su feminidad.

Con este fin, desde el International Center for Work & Family, que fundé hace veinte años en el IESE, desarrollamos una herramienta de medida: el IFREI. Al igual que la empresa mide su huella de CO2 en el entorno externo, *ceteris paribus* debería medir también la huella contaminante en el entorno interno. Asimismo, acuñé los conceptos de Empresa Familiarmente Responsable (EFR)³³ y Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)³⁴, para superar el término anglosajón “family-friendly”, porque no solo se trata de ser amigable con la familia del empleado, sino de responder ante las necesidades cambiantes de las personas que allí trabajan, según el momento en que se encuentren en su trayectoria vital. Se trata de fomentar una idea innovadora: que los empleados son de algún modo “prestados” por sus familiares a las organizaciones y que, por eso, los “prestatarios corporativos” deben responder con responsabilidad para que sus miembros regresen a casa con energía y tiempo suficiente para poder construir familia, compartiéndolo con sus parejas, hijos, padres, hermanos,...

Parafraseando a Juan Antonio Pérez López, “el siglo XXI será femenino, o no será”. Para que tengamos empresas sostenibles y más productivas, debemos tener líderes que fomenten un liderazgo más femenino — abrir el ojo femenino para enfocar con mayor nitidez los problemas y su solución —, que apuesten por la flexibilidad — dirigir a las personas en tiempo y espacio según sus necesidades cambiantes

³³ CHINCHILLA, N., *Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?*, 2007, Pearson Prentice Hall.

³⁴ CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E., La Responsabilidad Familiar Corporativa, Nota Técnica, DPON-119, 2014, IESE Business School.

en diferentes etapas familiares y personales — y que tengan en cuenta a las Familias de los empleados como un stakeholder de primera para la empresa — nadie es una isla en el océano.

Nunca antes tuvimos mujeres tan preparadas y con tantos recursos para poder llevar adelante los cambios necesarios para un progreso equilibrado, sostenible y en femenino, de la mano de los hombres. Según Ward, “el pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie, y el realista ajusta las velas”. La gran mayoría de mujeres están ajustando las velas para ceñirse a unos vientos que pueden ser muy favorables para todos.

El cambio necesario es hacia un modelo en el que hombres y mujeres compartan un proyecto común: construir una sociedad justa, inclusiva, cohesionada y feliz, donde se desarrolle el mejor capital humano y social en familias en las que padres y madres tengan facilidades para realizar la función educadora y formadora de sus hijos, y en la que todos los agentes sociales se corresponsabilicen para mejorar la situación. Las directivas pueden ser el motor de este cambio que se requiere. Ernesto Kahn, premio Nobel de la Paz en 1985, sostiene que “en la medida en que seamos capaces de ver lo invisible, seremos capaces de hacer lo imposible”.

Para ello es necesario:

- Replantear los sistemas políticos, económicos, familiares y sociales a favor de la humanización.
- Generar estructuras más justas y más humanas, pensadas a la medida del hombre y la mujer de hoy.
- Construir una cultura que:
 - Concilie razón y corazón.
 - Respete a la mujer y la eduque para hacerse respetar.
 - Amplíe el punto de mira hacia postulados éticos y sostenibles.

El líder empresarial: la especie clave

La denuncia de "la verdad incómoda" nos interpela a cambiar el mundo, pero el verdadero reto consiste en renovar nuestro hábitat más próximo empezando por nosotros mismos, integrando cabeza y corazón, de forma que seamos capaces de ir recomponiendo paulatinamente los profundos desgarros que se han ido produciendo en el tejido social y recuperando el desarrollo armónico y el equilibrio entre los distintos elementos que nos configuran.

Según palabras del filósofo británico Alfred North Whitehead, pronunciadas en la década de 1920, y que describen perfectamente el desafío que tienen los líderes mundiales hoy, "el arte del progreso es preservar el orden en medio del cambio y preservar el cambio en medio del orden".

Es verdad que el gran reto para ser sostenibles como planeta es cambiar hacia un modelo de economía circular que nos permita ser más respetuosos con el medioambiente, hacer un uso más sostenible de los recursos naturales, generar menos residuos y poderlos reintroducir en la cadena de valor para que vuelvan a ser material reutilizable.

Pero esa revolución de la sostenibilidad ha de ir de la mano de otra gran transformación: la de los líderes empresariales. Los directivos han de ser conscientes del impacto de sus acciones en la contaminación humana y social, y tener la voluntad de mejorar sus decisiones. Es la que podríamos llamar "Revolución de los Motivos".

No podemos pretender cambiar el mundo de la noche a la mañana, pero podemos contribuir de manera positiva, si somos responsables y conscientes de que todo lo que hacemos deja huella en nosotros y tiene efectos expansivos.

Hemos visto cómo una sociedad contaminada alimenta empresas contaminantes, familias débiles y, finalmente, personas deshumanizadas y rotas. En cambio, las personas sanas y equilibradas son semillas capaces de oxigenar las familias, las empresas y la sociedad, invirtiendo la espiral social negativa.

La empresa es la institución que más impacta en el ecosistema humano, por ser la que más impacta en las vidas de las personas: decide los productos que ofrece al mercado, decide cuánto dinero se lleva a casa el empleado, y cuánto tiempo y energía le queda cada día para otros menesteres. Por tanto, la bisagra para el cambio necesario, la *especie clave* del ecosistema humano, el roble del que depende que crezcan y se desarrollen tantas otras especies y que se oxigene o se contamine el ambiente, es el llamado "líder empresarial", es decir, el directivo con poder de decisión sobre cuáles son las políticas a aplicar

y el supervisor directo que decide si aplicar o no en cada caso la política concreta.

Economía y Ética se pueden separar conceptualmente, pero están totalmente interrelacionadas a la hora de tomar decisiones. Dado que en la realidad todo es sistémico y está interconectado, hemos de ser capaces de integrarlo también conceptualmente. Esta es la gran aportación del modelo antropológico de la acción humana en las organizaciones del profesor Pérez López.

Superando los dos reduccionismos (el racionalismo objetivista y el sentimentalismo o psicologismo subjetivista), plantea un modo de integrar la racionalidad con el corazón. Para ello parte del sujeto que decide aquí y ahora, consciente de las consecuencias que su decisión tiene hacia dentro y hacia fuera.

El egoísmo es corrosivo para la vida social: "el empresario que busca sólo y nada más que su beneficio económico; el político que busca el poder y nada más que el poder; el científico que busca la popularidad y nada más que la popularidad"³⁵.

Para salir de ese egoísmo corrosivo, Juan Antonio Pérez López señala una vía muy concreta: la *motivación racional por motivos trascendentes*. Las decisiones tomadas por esta motivación, van generando un modo de ser por el que se llega a *valorar al otro como otro yo, de cuyo bien se es responsable en la medida en que se le puede influir*. El desarrollo de la *capacidad evaluativa* sería la fuerza de un corazón integrado y dirigido desde la racionalidad.

Además, hay que sanar el poder político y económico. Y para ello deberíamos medir el impacto de las prácticas directivas tóxicas y entornos laborales insanos, haciendo el seguimiento de la subida de los costes sanitarios, la menor productividad, y la mayor rotación de empleados, entre otras medidas.

Así como las empresas externalizaron los costes de su impacto en el medio ambiente hasta que los gobiernos pusieron regulaciones, lo mismo pasa hoy con los entornos de trabajo tóxicos. Si una persona tiene que abandonar el mercado laboral por una enfermedad relacionada con el estrés, la empresa lo reemplazará, y será el paciente (o la Seguridad Social en el caso de España) quien tendrá que afrontar las facturas médicas, la baja por enfermedad y la inseguridad laboral. Pero todos estos costes no los asumen las compañías, sino que son acarreados por las familias y por la sociedad. La contaminación social,

³⁵ PÉREZ-LÓPEZ, J.A. (1998): *Liderazgo y Ética en la dirección de empresas*, Deusto, p.37.

al igual que la contaminación ambiental, debería ser medida y, de algún modo, regulada.

Al igual que conviene ayudar al planeta a entrar en un ciclo de recuperación sostenible (aunque nunca se llegue a la situación inicial), también hemos de ayudar a la recuperación de las personas, y a través de ellas habrá que construir otra sociedad. El desastre medioambiental (80 millones de toneladas de plástico vertido en el océano cada año, contaminación ambiental, cambio climático...) es una advertencia seria del cambio de paradigma necesario. Podemos decir que lo han provocado, en gran medida, las empresas contaminantes, pero la empresa es una entequeia. Son sus tomadores de decisiones los que deciden talar demasiados árboles o contaminar los ríos y la atmósfera. Es la persona con poder de decisión la que falla.

El círculo virtuoso que los líderes trascendentes generan es potentísimo, porque todos van a máximos, sin la mirada cicatera de la economía de la escasez, sino con una mirada generosa y sabedora de estar trabajando en la economía de la abundancia.

Necesitamos una agenda de ecología integral. Los 17 Objetivos de Sostenibilidad propuestos por las Naciones Unidas para 2030 pueden ser un buen hilo conductor. Para que la sostenibilidad sea un activo, hay que integrarla en un modelo de negocio ético y radicalmente responsable, que se asiente sobre una cultura corporativa que fortalezca la confianza de todos los grupos de interés en toda la cadena de valor y en la sociedad en general³⁶.

Conclusiones

Y para concluir, recordemos que hace unos meses se cumplieron 50 años del Mayo del 68. Recuperando los valores de la Libertad, la Igualdad y la Fraternidad, proclamados por la Ilustración y reivindicados a lo largo de dos siglos, propongo un nuevo modo de desplegarlos y concretarlos en el siglo XXI para hacer una economía más humana y sostenible. Es el modelo de las 3 Fs, que compartí con casi 100 embajadores ante Naciones Unidas con motivo de mi candidatura en 2012 para representar a España en el CEDAW (comité antidiscriminación de la Mujer) de la ONU. En aquel momento decía que para salir de una sociedad líquida y frágil y construir una sociedad y una economía sostenible son necesarias 3 Fs, tres criterios a tener en cuenta en todas las decisiones políticas y empresariales, a fin de impulsar el desarrollo de las 6 Cs necesarias para tal fin:

³⁶ <http://www.corporacionpascual.com/esp/cultura.html>

- 1) **Feminidad.** Se trata de abrir el ojo femenino, tras tantos años cerrado, para enfocar con mayor nitidez los problemas y su resolución, sabiendo que somos diferentes, complementarios y sinérgicos en nuestro modo de ver la realidad y de afrontarla. Lo femenino nos recuerda la **Complementariedad** y el **Cuidado** de la casa común, empezando por sus habitantes. El avance de la inteligencia artificial y los robots hace más necesaria que nunca la llamada *caring economy* (economía del cuidado).
- 2) **Familia.** Nadie es una isla en el océano, todos coexistimos³⁷ y nos debemos a otros, somos parte de nuestra familia y *lato senso* somos parte de la familia humana. En la familia descubrimos la importancia de la **Corresponsabilidad** y desarrollamos muchas de las **Competencias** necesarias para la vida profesional y social.
- 3) **Flexibilidad.** Todo ser vivo requiere un trato flexible. Es necesario dirigir a las personas con flexibilidad horaria y de espacio, según las necesidades cambiantes de las diferentes etapas familiares y personales en las que se encuentren. Tratar a las personas con flexibilidad invita a su **Compromiso** y **Colaboración**.

Hoy, siete años después, me ha parecido imprescindible añadir a estas 3 Fs iniciales otras 2Fs que impulsan otras 4 Cs necesarias para una economía más humana y sostenible:

- 4) **Fidelidad a los compromisos.** Significa cumplir con la palabra dada, siendo leal a las personas. La fidelidad implica **Consistencia** en las decisiones y genera la **Confianza** necesaria para un crecimiento sostenible.
- 5) **Fraternidad.** Las causas del subdesarrollo radican sobre todo en la falta de fraternidad. "La globalización, hoy, nos ha hecho más cercanos, pero no más humanos"³⁸. Los valores de Libertad e Igualdad siguen estando presentes y son reivindicados en Occidente con más fuerza si cabe desde Mayo del 68. Por el contrario, el valor de la Fraternidad sigue pendiente, agitado frecuentemente bajo el término "solidaridad". Fraternidad significa descubrir en el otro a un hermano, a otro yo del cual soy responsable en la medida en que puedo ayudar a su mejora, porque hay un padre común, un líder trascendente e integrador. La fraternidad supone integrar al otro en la toma de decisiones, lo cual implica **Compartir**, crear comunidad y fomentar la **Cohesión Social**.

³⁷ POLO, L. (2007): *¿Quién es el hombre? Un espíritu en el tiempo* Madrid. Rialp. 6ª edición

³⁸ BENEDICTO XVI (2009): *Caritas in veritate*.

Para afrontar la *verdad incómoda actual*, es decir, la contaminación social de este mundo global del que hemos venido desgranando algunos indicadores, necesitamos ese liderazgo trascendente, del ejemplo y del servicio, que conjuga el saber técnico con lo humano y que, con frecuencia, está ausente o escasea en todos los ámbitos (político, empresarial, familiar, social...), porque somos la misma persona en todos ellos.

La fuerza para incentivar este cambio de paradigma hacia un ciclo positivo que regenere el ecosistema y construya una economía más humana y sostenible está, pues, en nuestras manos, pero sobre todo en el buen uso del poder económico del empresario y en el poder decisorio del directivo.

Y si me preguntáis que nos depara el futuro, os diré que muchos líderes trascendentes. ¿Qué por qué estoy tan segura? Porque ya los estamos formando. Son una nueva generación de líderes más flexibles, inclusivos y conscientes del impacto y la huella que van dejando en sí mismos, en sus equipos, en el entorno y en sus familias.

Como enseñaba mi colega y mentor, el profesor Juan Carlos Vázquez-Dodero, siguiendo a Pérez López, un buen directivo es el que exige como un jefe, educa como un maestro y ama como un padre.

Muchas gracias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- “Elderly Abuse Statistics”, Statistic Brain, <https://www.statisticbrain.com/elderly-abuse-statistics/>.
- AMES, D. R., FLYNN, F. J. y WEBER, E. U. (2004): “It’s the thought that counts: on perceiving how helpers decide to lend a hand”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 4.
- ANTELM-LANZAT A, GIL-LÓPEZ A, CACHEIRO-GONZÁLEZ M, PÉREZ-NAVÍO E. “Causas del fracaso escolar: Un análisis desde la perspectiva del profesorado y del alumnado”. *Enseñanza & Teaching: Revista Interuniversitaria de Didáctica* [Internet]. 30 Jun 2018 [citado 26 Nov 2018]; 36(1): 129-149. Disponible en: <http://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/17669>.
- AVOLIO, B. J. y GARDNER, W. L. (2005): “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16.
- BAUMAN, ZYGMUNT (2016): *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica de España S.L.
- BENEDICTO XVI (2009): *Caritas in veritate*.
- BENNIS, W. G. (1989): *On becoming a leader*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Massachusetts.
- BOUSOÑO SERRANO, M., AL-HALABÍ, S., BURÓN, P., GARRIDO, M., DÍAZ-MESA, E., GALVÁN, G., GARCÍA-ÁLVAREZ, L., VELASCO, Á., WASSERMAN, C., CARLI, V., HOVEN, C., SARCHIAPONE, M., WASSERMAN, D., BOUSOÑO, M., GARCÍA-PORTILLA, M., IGLESIAS, C., SÁIZ, P., y BOBES, J. (2018): “Factores predictores del consumo de alcohol en adolescentes: datos de un estudio prospectivo de 1 año de seguimiento”. *Adicciones*, 0. doi:<http://dx.doi.org/10.20882/adicciones.998>
- CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.
- CARDONA, PABLO, GARCÍA-LOMBARDÍA, PILAR, “Las competencias directivas más valoradas”, *Occasional Paper*, <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-01-04.pdf>
- CHINCHILLA, N. y JIMÉNEZ, E. (2013): “Responsabilidad familiar corporativa.” *Harvard Deusto Business Review*.
- CHINCHILLA, N. y PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1990): *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*, IESE PUBLISHING.
- CHINCHILLA, N., LÓPEZ-JURADO, M., MELÉ, D. (2018): “The “Freely Adaptive System”. Application of this Cybernetic Model to an Organization Formed by Two Dynamic Human Systems”, *Philosophy of Management Review*, 10.1007/s40926-018-0098-x.
- CIULLA, J. B. (2004): *Ethics, the heart of leadership*, Westport: Praeger Publishers;
- ENGELBRECHT, A. S. (2001): “Core values underlying transformational and transactional leadership”, *Management Dynamics*, 10(3); PALANSKI, M. E. and

- YAMMARINO, F. J. (2009): “Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework, *The Leadership Quarterly*, 20.
- DERVILLE, T. (2016): *LE TEMPS DE L'HOMME. Pour une révolution de l'écologie humaine*, Plon.
- “Elderly Abuse Statistics”, Statistic Brain, <https://www.statisticbrain.com/elderly-abuse-statistics/>.
- FERRARO, F., PFEFFER, J., y SUTTON, R. I. (2005): “Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-fulfilling”, *Academy of Management Review* 30:8-24.
- GHOSHAL, S. (2005): “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, N° 1.
- HAYEK, F. A. Von (1989): “The pretence of knowledge (Nobel Lecture)”. *American Economic Review*, December: 3.7.
- <http://www.corporacionpascual.com/esp/cultura.html>
- <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Estadistica-Judicial/Estadistica-por-temas/Datos-penales--civiles-y-laborales/Violencia-domestica-y-Violencia-de-genero/Datos-sobre-Violencia-Domestica-en-la-estadistica-del-CGPJ/>
- <https://vimeo.com/36522029>, Davis Guggenheim, “An inconvenient truth”
- https://today.duke.edu/2012/08/potiq?inf_contact_key=f274f80dbd1c23f4aafd5da70e86c1229426413974c29dd1413c91bbda2f65ce
- IESE (2016): IESE Family Responsible Employer Index (IFREI).
- LEWIN, K. (1945): “The research centre for Group dynamics at Massachusetts Institute of Technology”, *Sociometry*, 8.
- LOZANO, J. (19/04/2018): “Dos expertos alertan de las terribles consecuencias de la pornografía, una adicción tabú y creciente”, *Religión en Libertad*.
- MIRÓ I ARDÉVOL, J. (2014): *La sociedad desvinculada, Fundamentos de la crisis y necesidad de un nuevo comienzo*, Stella Maris.
- NICKEL, S. (06/03/2018): “7 simple ways to motivate your employees”, TINYpulse, blog, <https://www.tinypulse.com/blog/7-simple-ways-to-motivate-your-employees>.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- PÉREZ-LÓPEZ, J.A. (1998): *Liderazgo y Ética en la dirección de empresas*, Deusto.
- PFEFFER, J. (2010): “Building Sustainable Organizations: The Human Factor”, *Academy of Management Perspectives*, February.
- PFEFFER, J. (2018): *Dying for a Paycheck, How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance — and What We Can Do About It*, Harper Business.
- POLO, L. (2007): *¿Quién es el hombre? Un espíritu en el tiempo* Madrid. Rialp. 6ª edición
- POPPER, K (1959): *The Logic of Scientific Discovery*, Logik der Forschung first published 1935 by Verlag von Julius Springer, Vienna, Austria First English edition published 1959 by Hutchinson & Co
- SANCIÑENA ASURMENDI, C. (2004): “El abandono de hogar y el abandono de familia”, *Perspectivas del derecho de familia en el siglo XXI: XIII Congreso Internacional de Derecho de Familia*. ISBN 84-609-3858-1

SIMONS, T. y ROBERSON, Q. (2003): “Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 88, 3.

WRIGHT, T. A. y CAMPBELL QUICK, J. (2009): “The role of positive-based research”, *Journal of Organizational Behavior*, 30.

https://today.duke.edu/2012/08/potiq?inf_contact_key=f274f80dbd1c23f4aafd5da70e86c1229426413974c29dd1413c91bbda2f65ce