



Responsabilidad familiar corporativa



Nuria Chinchilla

Profesora del IESE Business School
y directora del ICWF

Esther Jiménez

Gerente del ICWF del IESE Business School

El mundo en el que vivimos está experimentando una profunda transformación que afecta al modo de competir, trabajar y relacionarnos. Estos cambios impactan en la economía y las empresas, y hacen aflorar el concepto de una nueva responsabilidad familiar corporativa (RFC) que vele por las necesidades familiares y personales de los trabajadores

De entre las nuevas formas de gestión, la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha extendido en el ámbito empresarial con distintas intenciones. La norma ISO 26.000 la define como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente”. Esta definición centra la atención en la toma de decisiones, núcleo esencial de la dirección de empresas, y en su efecto positivo o negativo en las personas y en su entorno. Más adelante trataremos sobre los diferentes estilos y formas de dirigir. Fijándonos ahora en la repercusión que tienen las acciones, la responsabilidad nace de una visión más global y antropológica de la empresa, que tiene en cuenta la interdependencia de las personas y el entorno y una concepción de la ganancia en términos de crecimiento, de multiplicación de recursos.

Por este motivo, la responsabilidad de la empresa ha de ir más allá de remunerar la inversión de los

sociales –cuya finalidad trata de satisfacer otras necesidades–. Y entre los sociales está el contar con personas motivadas que quieran formar parte de ella y construir su futuro, condición necesaria para la existencia y sostenibilidad de cualquier organización.

La responsabilidad de la empresa implica hoy la capacidad de responder a un nuevo paradigma antropológico centrado en las personas que, además de valor económico, genere confianza y compromiso. Poner en el centro a las personas conlleva que ellas puedan atender sus necesidades personales y familiares, ya que sin tiempo, energía o una adecuada remuneración, además de ser menos productivas, se hace imposible tener hijos, atenderlos, cuidar a los mayores, formarse o contribuir y participar como ciudadanos activos en mejorar la sociedad.

La empresa es la institución con mayor impacto económico y social en el mundo en que vivimos. Es la que establece el nivel de vida que da a sus empleados y el tiempo que les deja libre para satisfacer otros roles vitales. Por eso, debe ser capaz de responder con flexibilidad y buen criterio a las necesidades personales y familiares de los que en ella trabajan.

Trabajo, familia y vida personal han de enriquecerse mutuamente; son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el hombre y la mujer. De ahí surge el concepto de la responsabilidad familiar corporativa (RFC) como la dimensión esencial y primera de la responsabilidad social corporativa (RSC).

Definimos la responsabilidad familiar corporativa como el compromiso de las empresas para impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de flexibilidad que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. La RFC impacta en:

- **Las personas.** Facilita la organización de su tiempo de trabajo, de modo que no interfiera en sus responsabilidades con la propia familia. Disminuye el tiempo dedicado a los desplazamientos y, por tanto, favorece el rendimiento.
- **Las empresas.** Disminuye el absentismo laboral, amplía los horarios de atención al público y aumenta el compromiso de las personas. Es esencialmente necesaria y positiva en industrias o sectores con cambios constantes de producto o de servicio, donde los empleados tienen un valor añadido mayor.
- **La sociedad.** Reduce la contaminación ambiental, al disminuir el número de desplazamientos. Baja

La responsabilidad nace de una visión más global y antropológica de la empresa, que tiene en cuenta la interdependencia de las personas y el entorno y una concepción de la ganancia en términos de crecimiento

accionistas. Cumplir con la legislación es una obligación, y no una mera opción. La responsabilidad social corporativa ha de reflejar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y con su entorno, con una visión a largo plazo que sepa anticipar las consecuencias que conlleva la toma de decisiones.

LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA

Toda empresa, como cualquier otro tipo de organización humana, está formada por un conjunto de personas que se coordinan a fin de obtener determinados resultados. Su fin específico es generar riqueza y repartirla lo más equitativamente posible. Y su fin genérico, conseguir que los que la componen desarrollen sus capacidades tanto personales como profesionales.

Se dan, por tanto, dos tipos de objetivos: unos económicos –centrados en la creación de riqueza– y otros

los niveles de estrés y las enfermedades a él relacionadas, y, por tanto, también los costes en servicios de salud. Favorece el rendimiento escolar e incrementa el nivel educativo del país, ya que los padres pueden dedicarse más a la educación de sus hijos, disminuyendo las adicciones y la criminalidad.

La RFC nace de la convicción de que sin familias no existe capital humano ni capital social, y, como consecuencia, se acaba con el mercado. Se trata de un tema de sostenibilidad empresarial y social, y no de una moda pasajera o de crear reputación corporativa.

VALORES Y PARADIGMAS DE LA EMPRESA

La empresa es una organización humana coordinada y dirigida hacia el logro de una meta o finalidad. Sin embargo, los motivos de quienes la integran son diversos, y es necesaria su armonización con los objetivos de la empresa, es decir, unir los esfuerzos hacia un objetivo común.

Sin ser demasiado conscientes, nuestros valores de fondo, el paradigma de base sobre el que pensamos en términos prácticos, rigen nuestro comportamiento. En este sentido, distinguimos tres razones que pueden impulsar a la acción:

- **Extrínsecas.** Cuando se busca una recompensa. Satisfacen necesidades materiales que provienen del entorno, como, por ejemplo: incentivos, retribución, premios, estatus, reconocimiento, alabanzas o prestigio.
- **Intrínsecas.** Cuando se busca una satisfacción personal, aprender o adquirir conocimientos. Proviene de la propia tarea: hacer algo que gusta, el logro de cierto aprendizaje, superar determinado reto o desarrollar capacidades y habilidades. Llevan a adquirir nuevos conocimientos.
- **Trascendentes.** Cuando se busca la utilidad o el beneficio que determinada acción tendrá para otras personas: productores, consumidores, proveedores o familiares. La satisfacción proviene de lo que se aporta a otros para resolver sus problemas o atender sus necesidades.

Lo normal es que se den los tres motivos en cualquier actuación: un profesional puede moverse por ganar dinero, por hacer cosas que le resultan atractivas y para las que se siente preparado y por prestar un buen servicio. Lo que varía es el peso que cada perso-

na otorga a los distintos motivos, y, por tanto, la calidad motivacional en cada uno dependerá de la medida en que se den los motivos trascendentes. En este sentido, podemos afirmar que, cuando prima la motivación extrínseca, nos encontramos ante personas oportunistas, que buscan sacar el máximo provecho en el menor plazo posible, comprometiendo con su modo de actuar a la organización.

Si predomina la motivación intrínseca, la persona dejará de aportar a la empresa en el momento en que dé por satisfechas sus propias necesidades, o cuando perciba que el nivel de reto es inferior a sus expectativas. Por contraste, la persona que actúa por motivación trascendente sólo dejará de actuar al resolver los problemas o satisfacer las necesidades de otras personas dentro y fuera de la empresa.



El juego de los tres tipos de motivación en la interacción de las personas dentro de una organización da lugar, siguiendo a Pérez López (1992), a distinguir tres paradigmas de empresa en función del valor que se otorgue a la persona:

- **Paradigma mecanicista.** Su finalidad es la eficacia, entendida como maximización del beneficio:
 - Presupone que sus colaboradores tienen ese mismo objetivo como única finalidad, y, >>>

➤➤➤ por tanto considera el factor retributivo como el principal motivador de la persona.

- Basa la permanencia de sus empleados en la falta de ofertas del mercado laboral (vínculo extrínseco).
- Prioriza la estrategia, la estructura y los sistemas formales por encima de las personas.

► **Paradigma psicosocial.** Además de la eficacia, su objetivo es hacer atractiva la empresa para los que allí trabajan:

- Considera que las personas trabajan, además de por salario, por el aprendizaje, el sentido de logro o el reto que obtienen.
- Basa la permanencia en el reto y el aprendizaje (vínculo intrínseco).
- Además de la estrategia, la estructura y los sistemas formales, tiene en cuenta la estructura real, los estilos de dirección y la competencia distintiva.



Las empresas con un paradigma antropológico son proactivas, afrontan la diversidad como riqueza y facilitan la integración de las trayectorias profesionales, personales y familiares

► **Paradigma antropológico.** Además de la eficacia y lo atractivo, busca también la unidad o identificación de sus colaboradores con la empresa y su misión:

- Promueve la actuación por motivos trascendentes.
- Basa la permanencia en el servicio y la unidad (vínculo de identificación), por lo que la relación del colaborador es más estable y profunda.
- Además de los elementos del paradigma mecanicista y psicosocial, tiene en cuenta la misión interna y externa de la organización y los valores de la Dirección.

El cuadro 1 resume los distintos aspectos comentados y el modo en que la empresa afronta la RFC según sus valores y cultura.

UN MODELO ANTROPOLÓGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA

Cada vez es más frecuente considerar que la empresa debe crear valor para todos los *stakeholders* con los

que interactúa, y no sólo para el accionista o el consumidor final. Esta visión extendida supera la concepción de que el único fin de la empresa es maximizar beneficios, y crea las condiciones para desarrollar competencias y superar los conflictos.

Para llevar a cabo la misión externa de la empresa, es decir, la producción de bienes y servicios que contribuyan al bienestar de la sociedad, la compañía necesita contar con las capacidades y habilidades de sus trabajadores.

La solución al reto que plantea gestionar lo diverso no se encuentra tanto en disponer de unas estrategias adecuadas de reclutamiento y selección como en valorar lo que las diferentes personas aportan a la organización y su gran potencial de innovación y talento.

Sólo cuando las empresas tienen en cuenta a los empleados y sus necesidades afectivas, intelectuales y materiales, se incrementa el capital humano y social. Los miembros de la organización, al reconocer el valor que les aporta la empresa y lo que ésta hace para otros, se identifican con ella y se genera confianza y compromiso. Por el contrario, si la empresa deja de lado los motivos trascendentes, es poco probable que logre que las personas creen vínculos de calidad.

La gestión de la diversidad debe buscar, en última instancia, la unidad de la organización, entendida como la contribución de todos a un propósito común. Ésa es su misión interna y su principal activo. Y para ello es necesario contar con unas competencias profesionales y de liderazgo que promuevan la unidad como objetivo, ayudando a desarrollar en todos la motivación por motivos trascendentes. Este enfoque antropológico promueve la integración y el aprendizaje positivo: una ventaja competitiva sostenible incluso en tiempos de crisis.

El cuadro 2 recoge el conjunto de variables necesario para representar el paradigma antropológico o humanista de la empresa.

LAS TRES DIMENSIONES DE CADA MODELO

Dimensiones del paradigma mecanicista

a) Estructura formal (organigrama). Conjunto de tareas, funciones o roles diseñados por la organización y asignados a las personas para la consecución de los objetivos y estrategia de la empresa: organigrama, jerarquía y perfiles profesionales. Desde una perspectiva mecanicista, la persona, en la organización, sólo debe cumplir unas tareas, por las que a cambio recibirá una retribución. Otras variables quedan fuera del enfoque de la empresa y no son tomadas en cuenta.

b) Sistema formal (sistemas de dirección). Políticas formales que incluyen los sistemas de selec- ➤➤➤

CUADRO 1. CÓMO AFRONTA LA RFC UNA EMPRESA SEGÚN SU MODELO ORGANIZATIVO

Modelo organizativo	Valoración del trabajo	Responsabilidad Trabajo-familia	Políticas en función de las necesidades	Motivos de la RFC
Mecanicista	El empleado es evaluado en función del tiempo que trabaja, y se miden sus resultados	La empresa no es responsable del equilibrio entre trabajo y familia	Materiales. Otorgan beneficios económicos (motivos extrínsecos)	Legislación/márketing o branding (eficacia)
Psicosocial	El empleado es evaluado según las tareas y objetivos alcanzados y el aprendizaje	La empresa ve el equilibrio entre trabajo y familia cuando aparece un problema que debe atender (reactiva)	Cognitivas. Promueven el desarrollo del conocimiento (motivos extrínsecos)	Atracción o retención del empleado (atractivo)
Antropológico	El empleado es evaluado en función de su irreplicable contribución al cumplimiento del proyecto de la empresa	La empresa se adelanta al problema y potencia la RFC (proactiva)	Afectivas. Promueven el servicio (motivos trascendentes)	Necesidades reales de los empleados. Fidelizar , compromiso y valores (unidad)

La gestión de la diversidad debe buscar, en última instancia, la unidad de la organización, entendida como la contribución de todos a un propósito común. Ésa es su misión interna y su principal activo

➤➤➤ ción, retribución, promoción, etc. y todos los necesarios para llevar a cabo una estrategia concreta (su estructuración y planificación), asegurándose de que se ejecutan las tareas (control). Todas las acciones se encaminan a asegurar la eficacia de la organización, y su mayor riesgo lo constituye el uso inadecuado del poder.

c) Estrategia. Acciones que la organización planifica para lograr un determinado fin o misión, adaptándose a las necesidades del entorno. Las estrategias pueden ser financieras, comerciales, de personal, etc. La empresa tratará de obtener los mayores beneficios sin importarle los medios. Las políticas trabajo-familia

se evaluarán únicamente en función de su utilidad social y el coste que conlleven a la organización.

Dimensiones del modelo psicosocial

a) Estructura real (miembros de la plantilla). Personas concretas que realizan las funciones o roles formales. Sus conocimientos y motivos han de ser los adecuados para llevar a cabo las tareas asignadas. La organización se preocupa por las personas que trabajan en la empresa, por los puestos que ocupan, por su motivación y por resultar atractiva. Esta preocupación permite reconocer las características específicas y las circunstancias concretas de los empleados, lo que lleva a prácticas de conciliación trabajo-familia individualizadas a través de una dirección personalizada.

b) Objeto de la organización (competencia distintiva). Capacidades específicas, el aprendizaje adquirido por los que allí trabajan y la capacidad de la organización de hacer las cosas bien (productos o servicios), fruto de ese aprendizaje. Depende de las habilidades y actitudes desarrolladas por los miembros de la organización en el transcurso de su trabajo, adquiridas a veces durante largos períodos de tiempo. Saber cómo hacer las cosas es de gran importan-

CUADRO 2. VARIABLES PARA EL PARADIGMA ANTROPOLÓGICO



Los tres niveles representados corresponden a los tres paradigmas descritos: mecanicista, psicosocial y antropológico. Niveles que no se excluyen, sino que se complementan e incluyen para lograr la unidad.

cia para la organización, ya que constituye su competencia distintiva, estrechamente ligada a los motivos intrínsecos y trascendentes.

c) Estilo de dirección. Modo concreto de tomar las decisiones, basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para mejorar la competencia distintiva. Un estilo será más o menos positivo en la medida en que contribuya a que las personas actúen movidas por motivos intrínsecos. Los procesos que determinan el modo de dirigir son la comunicación y la participación.

Dimensiones del modelo antropológico

a) Misión externa. Necesidades reales de los clientes externos que la organización busca satisfacer a través de su producto o servicio. En general, el modo en que los empleados tratan a los clientes es un reflejo de cómo son tratados ellos mismos por la organización. Tener buenos modelos en el lugar de trabajo es de suma importancia para formar un equipo que sepa trasladar los valores de la empresa.

b) Misión interna. Necesidades reales de los miembros de la organización que ésta busca satisfacer, conscien-

te de que sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de la misión externa. Se refiere al desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes, que la empresa intenta conseguir de sus miembros.

c) Valores de la Dirección. Se expresan en cómo se trata a las personas que componen la organización y en virtud de qué criterios se toman las decisiones clave. Incluyen lo que la organización entiende por necesidades reales a la hora de tomar decisiones y cómo se priorizan (cuál se sacrifica y en qué grado para satisfacer otra u otras).

Las empresas con un paradigma antropológico son proactivas, afrontan la diversidad como riqueza y facilitan la integración de las trayectorias profesionales, personales y familiares. Como consecuencia, facilitan un mayor compromiso de los empleados con la organización y ponen al servicio de la empresa todo lo que cada uno es capaz de aportar. Dado que el talento es el resultado de multiplicar la capacidad o competencia por el compromiso de apoyar el proyecto empresarial, en este tipo de organizaciones se desarrollan vínculos de identidad y lealtad para con la empresa, superando la pura utilidad. >>>

EL DIAGNÓSTICO IFREI DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

No es posible generar valor sostenible con una visión limitada de la realidad empresarial. Resulta de vital importancia el equilibrio entre la orientación al cliente y un sistema formal que permita ofrecer un buen servicio.

Si queremos obtener un compromiso real, hay que potenciar a las personas –hombre o mujer–, tratándolas como a colaboradores que tienen un proyecto propio que han de poder integrar. Y es preciso no ignorar que las personas tienen responsabilidades fami-

liares, como hijos, hermanos, padres o esposos. En este contexto, los primeros *stakeholders* son los miembros de la empresa y sus familias, y por eso es esencial, para la sostenibilidad de la empresa, crear las condiciones de flexibilidad necesarias que permitan conciliar la vida laboral, personal y familiar.

El diagnóstico IFREI, desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE Business School en 1999, ha evolucionado en el año 2012 hacia el IFREI 3.0. Esta herramienta metodológica permite medir las propiedades de la organización a través del núcleo central de los tres niveles de la empresa: políticas formales, estilos de dirección y valores. Es un modelo basado en un sistema integral, que pone en el centro de la empresa a las personas, según el paradigma antropológico.

Los datos obtenidos en los más de veinte países donde se ha desarrollado demuestran que el 70% de los empleados tienen miedo a pedir flexibilidad, a solicitar cualquier tipo de medida que implique salirse del estándar, aunque la compañía haya implantado políticas de conciliación. Un problema que radica en los jefes y en la cultura de la empresa.

Por este motivo, el IFREI 3.0 analiza la flexibilidad y responsabilidad familiar corporativa en cada uno de los departamentos y/o áreas de la empresa, poniendo el énfasis en el superior directo, así como valorando su visión de la organización y la percepción de los colaboradores para determinar el entorno en que se encuentran.

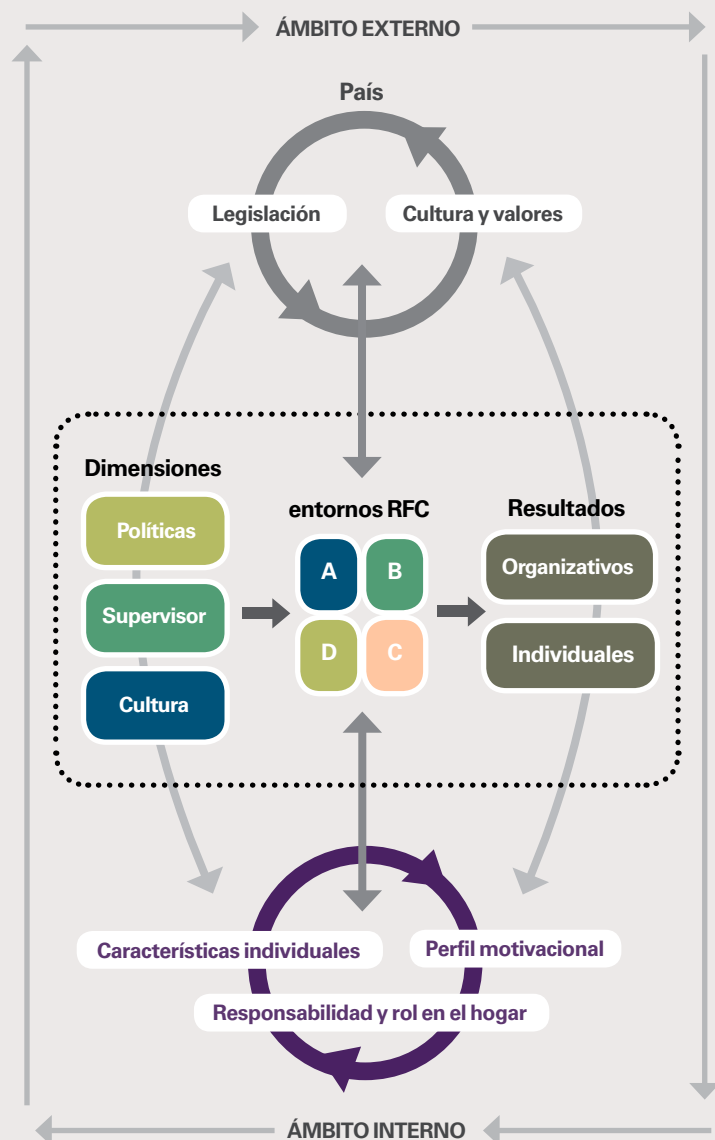
El impacto de la RFC en las personas y la sociedad en la que opera hace necesario que la empresa cuente con líderes que:

- Promuevan una cultura centrada en las personas.
- Generen políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades.
- Fomenten el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.
- Incrementen la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

A través del diagnóstico de la empresa, el mencionado IFREI 3.0 analiza la integración de la vida laboral, personal y familiar de sus empleados con los siguientes propósitos:

- Identificar el estado de la responsabilidad familiar corporativa.
- Mostrar el impacto que tienen las políticas, el liderazgo y la cultura sobre la salud, el compromiso, la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados.

FIGURA 1: GRADO DE RFC



- Conocer la percepción que tiene de estas políticas el personal de la empresa.
- Identificar los frenos e impulsores capaces de producir cambios en la cultura de la organización.

Se trata de un modelo de trabajo transversal, con la finalidad de:

- Estudiar la difusión de las políticas, prácticas y liderazgo en los distintos entornos de la empresa.
- Contrastar la información facilitada por los colaboradores con las percepciones de sus gestores.
- Mostrar el impacto de la responsabilidad familiar corporativa (RFC) en las personas y los resultados de la organización.

La metodología empleada involucra a las personas de todos los niveles jerárquicos de la empresa en sus dos vertientes:

- **Ejecutiva.** Con el fin de entender la percepción que los gestores tienen de la RFC, su relación con la estrategia y sostenibilidad del negocio y las dificultades que se encuentran a la hora de dirigir a sus equipos.
- **Operativa.** Para entender en qué medida el ambiente laboral facilita la conciliación trabajo-familia-vida personal, en función de las necesidades y expectativas personales y laborales de los empleados.

Como muestra la figura 1, el análisis de las políticas, del supervisor y de la cultura determina el grado de responsabilidad familiar corporativa de los distintos entornos de la empresa, así como el impacto que éstos tienen en los resultados, a nivel organizativo y también individual.

Dependiendo del estilo que el directivo despliegue, dificultará o facilitará las políticas de responsabilidad familiar corporativa. Las políticas por sí solas no son suficientes para crear una cultura que permita a las personas integrar su vida personal, familiar y laboral. La experiencia demuestra que en una misma empresa se crean diferentes entornos, que pueden ser enriquecedores o contaminantes para las personas que allí trabajan, en función de quien asuma la función ejecutiva, es decir, la supervisión o dirección. En este sentido, definimos los entornos como:

► **Enriquecedor**, cuando el entorno laboral es muy positivo y favorece la integración trabajo-familia-vida personal, enriqueciéndose mutuamente y logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.



El liderazgo, las políticas y los valores de la empresa que incorpora la responsabilidad familiar corporativa aportan enormes beneficios

► **Favorable**, cuando el entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal, enriqueciéndose de forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente.

► **Desfavorable**, cuando el entorno laboral entorpece ocasionalmente la integración trabajo-familia-vida personal, generando conflictos y la percepción, por parte de los empleados, de falta de apoyo de la organización, con el consiguiente nivel de insatisfacción.

► **Contaminante**, cuando el entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo, familia y vida personal, entrando de forma ►►►

El liderazgo y los estilos de dirección

Los sistemas formales contribuyen a llevar a cabo la estrategia de la empresa, pero su eficacia depende de contar con líderes capaces de impulsar el compromiso.

Las actividades que la empresa desarrolla pueden ser de tres tipos:

- **Estratégicas.** Formulan los objetivos y metas de la organización.
- **Ejecutivas.** Especifican y comunican las actividades que ha de realizar cada persona para que la organización alcance aquellas metas u objetivos.
- **De liderazgo.** Proporcionan la motivación de las personas para que realicen las actividades propuestas.

Las capacidades y habilidades que necesita el directivo han de ser en cada caso diferentes. En función de las cualidades que posea, lo definiremos como estrategia, ejecutivo o líder, sin dejar de valorar que podrá ser extraordinariamente bueno en uno de estos aspectos y no tanto en algún otro. También las organizaciones pueden necesitar un tipo de talento u otro en determinados momentos y según las circunstancias. Por eso suele ser inútil el intento de describir al directivo ideal.

Veamos con más detalle en qué consisten cada uno de estos estilos:

- **El directivo estratega o emprendedor.** La dimensión estratégica de la Dirección tiende al logro de resultados con el fin de conseguir la eficacia de la organización. Es la persona capaz de descubrir y aprovechar las oportunidades que se dan en el entorno.

Estas oportunidades no las crea el directivo. Sin embargo, el concebir una situación real, que todos estamos viendo, como tal oportunidad supone ver ciertos aspectos de la realidad que suelen pasar inadvertidos a la mayoría de personas.

Muchas de ellas ignoran la tremenda fuerza creadora que está en el origen de tantos negocios. Una vez se ponen en marcha y con éxito, puede dar la impresión de que, "al fin y al cabo, eso se le podía haber ocurrido a cualquiera", o que aquel empresario concreto tuvo suerte o disfrutó de ciertos privilegios. Desgraciadamente, no suele ser muy frecuente que se reconozca pura y simplemente que, detrás de muchos éxitos, lo que realmente hay es una capacidad humana excelente que ha llevado a una persona a hacer algo que, sin ella, probablemente nadie hubiera logrado. Todo buen directivo debería poseer, al menos en cierto grado, esta dimensión de estrategia.

En el plano de la conciliación, un directivo estratega considera la responsabilidad familiar corporativa como una oportunidad para aumentar el rendimiento y mejorar la eficacia, y, por tanto, evaluará los requerimientos de conciliar la vida laboral, personal y familiar como una ocasión de negocio. Su rol se limitará a sacarle partido a la situación.

- **El directivo ejecutivo.** Es el líder que sabe descubrir los talentos y habilidades de las personas a quienes dirige. Para ello es capaz de aprovechar el impulso que suponen los motivos de su gente a través de un diseño de tareas que apele a ese plano de motivación.

Un directivo con una gran capacidad ejecutiva tiende a concebir la organización como un organismo vivo que se va desarrollando. Llega a discernir capacidades potenciales en personas que ignoran que las poseen.

El talento ejecutivo entraña una extraordinaria habilidad para comunicar objetivos, por difíciles que sean, a gran número de individuos, e incluye una percepción en profundidad tanto de las debilidades como de los aspectos positivos de las personas concretas. Al ejecutivo le ilusiona propiciar nuevos escenarios que conlleven aprovechar el talento, a través de la delegación. Acogerá las propuestas de conciliación de buen grado, actuando como agente inspirador de cambios concretos.

- **El directivo líder.** Es el directivo capaz de descubrir lo que conviene a la organización para que sea eficaz, de hacer más atractiva la empresa para las personas que trabajan y de mantener y fortalecer la unidad. Se ocupa de que las personas se muevan por un sentido de la responsabilidad, e intenta enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto afectan a otras personas.

El directivo líder inspira confianza y construye vínculos fuertes y estables con la gente de la empresa. Abandera la RFC y lidera una cultura favorable que tiene en cuenta la mejora integral de las personas y de sus familias.

Las dimensiones estratégica y ejecutiva implican ciertas capacidades naturales en quienes las poseen, y se pueden perfeccionar con procesos formativos. Sin embargo, la existencia y el desarrollo de la dimensión de liderazgo dependen en exclusiva de la propia persona. Los líderes no nacen, se hacen. Llegan a serlo a través de su esfuerzo personal y, en muchos casos, a través del ejemplo de otros, en un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de servir a los demás, trascendiendo de ese modo su propio egoísmo.

➤➤➤ sistemática en conflicto y generando en los empleados insatisfacción y un alto grado de estrés, lo que favorece la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.

Los resultados del IFREI 3.0 demuestran que los entornos enriquecedores tienen hasta 19 puntos más de productividad por empleado que los que no apoyan la conciliación. También que, en entornos contaminantes, la intención de abandonar la empresa crece un 300%, lo que implica un menor compromiso y, consiguientemente, menor creatividad.

EL FUTURO SE ESCRIBE CON "F"

Todo cambio cultural requiere tiempo y líderes capaces de ver en las crisis oportunidades para repensar por qué surgen los problemas, y de ese modo afrontar los cambios que son necesarios. El liderazgo se puede aprender y transmitir, y, como bien señala Peter Senge, su formación se inicia en la familia a través de la confianza –de los hijos en sus padres y de éstos en sus hijos– necesaria para confiar y ser confiable; se trata de una externalidad en la economía (no se compra ni se vende), pero es imprescindible para que puedan funcionar los mercados y las instituciones.

El liderazgo, las políticas y los valores de la empresa que incorpora la responsabilidad familiar corporativa aportan enormes beneficios empresariales y sociales. Como demuestra la investigación que venimos desarrollando en el IESE desde hace más de una década, la RFC hace posible reducir las jornadas laborales –eternas–, incrementa la productividad y disminuye la siniestralidad y el absentismo –tanto físico como psicológico–.

La RFC, además, logra que surja la diversidad del talento que poseen las personas, aporta mayor riqueza a la empresa y la hace más flexible y sostenible. Como afirmaba Antoine de Saint-Exupéry: “No se trata sólo de prever el futuro, sino de hacerlo posible”.

Así pues, el futuro, para que sea viable, ha de escribirse con F de:

- **Flexibilidad**, para generar compromiso y confianza, a fin de humanizar la empresa, adaptándose a los cambios y necesidades de las personas y del entorno.
- **Feminidad**, para potenciar la complementariedad en el mundo de la empresa, dominado por valores masculinos que han llevado a una visión rígida, mecánica y cortoplacista de la realidad empresarial. Con la visión femenina, la capacidad de percibir la realidad se amplía, y se anticipan mejor las consecuencias de las acciones en el medio y largo plazo.
- **Familia**, para hacer sostenible nuestro mundo. Es el ámbito que crea nuevo capital humano y social, enriquece a la persona y requiere la corresponsabilidad entre marido y mujer como constructores del hogar. Contemplar a los trabajadores como máquinas o islas es causa de grandes tensiones y conflictos a nivel personal, empresarial y social, que intoxican la ecología humana.

Trabajo, familia y vida personal se enriquecen mutuamente; son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en toda persona, hombre o mujer. La RFC, como parte fundamental de la responsabilidad social corporativa interna, contribuye a construir una sociedad centrada en las personas, en la que mujeres y hombres gozan de las mismas oportunidades y pueden contribuir a crear valor económico, social y ético, haciendo así posible una sociedad más justa, productiva y sostenible.

El siglo XXI sólo será sostenible si logra conjugar los tres valores: flexibilidad, feminidad y familia. ■