



La Teoría de Partes Interesadas, la Responsabilidad Familiar Corporativa y el Modelo Antropológico

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

Guillermo Martín Mayurí Aguilar
Alberto Vera Luna
Tito Díaz Santisteban

Asesor:
Dr. Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, diciembre de 2020

Dedicatoria

A todas las personas que buscan el trabajo de sus sueños, un lugar en el que puedan realizarse económica, profesional y familiarmente.

Para que todo trabajador pueda llegar a casa con una sonrisa y energía para seguir siendo un buen padre, una buena madre, un buen hijo.

Para todos los auténticamente ambiciosos, aquellos que saben que el dinero es solo una parte del éxito y buscan la realización en el nivel extrínseco, intrínseco y trascendente.



Agradecimientos

A Brezli, Sienna y Octavio. A María Marina, Guillermo (+), Marina y Verónica. A Renzo y el equipo de Alpamayo. A Julio y el equipo de Gestión. A Juan Carlos, nuestro asesor. Y en especial, a Nuria, quien siembra paciente e incansablemente la idea de la Responsabilidad Familiar Corporativa (Guillermo Mayurí Aguilar).

A Dios por la oportunidad inmerecida de seguir formándome. A mi esposa Tammy y mis hijos Agustín y Tomás, por su apoyo y generosidad. Y a mi mentor, Manolo Carrasco, por alentarme siempre a ser mejor, a volar más alto, siempre con alas grandes y buen viento (Alberto Vera Luna).

A mi familia y en especial a un amigo Ignacio, quien me alentó a iniciar esta aventura académica (Tito Díaz Santisteban).



Resumen ejecutivo

Poner al trabajador como el centro de la empresa y a su familia como la principal parte interesada nos ayuda a proponer empresas más humanas que nos conduzcan a la implementación de la Responsabilidad Familiar Corporativa. En el presente trabajo de investigación, haremos, en primer lugar, un recorrido por los principales elementos que conforman la construcción de la idea de empresa, desde la división del trabajo descrita como modelo de creación de riqueza por excelencia, continuaremos con las teorías que nos muestran la rentabilidad como el centro de la organización empresarial y finalmente expondremos la teoría de partes interesadas y su implementación en las empresas. Proponemos este recorrido como base para apoyar el modelo de la Responsabilidad Familiar Corporativa y mostrar cómo se puede implementar a partir de lo ya actuado en temas de Responsabilidad Social. Finalmente, mencionaremos el marco legal peruano, la Responsabilidad Social Empresarial y la Responsabilidad Familiar Corporativa propuesta por Nuria Chinchilla y su relación con el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López. Plantearemos el reto de generar una visión más humana y balanceada de hacer empresa a través de la conciliación entre empresa, trabajo y familia. Concluimos que es necesario proponer nuevos enfoques de cómo hacer empresa. El modo en el que haremos empresa en el mañana es más equilibrado y las que quieran ver ese mañana deberán empezar hoy a implementar la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Palabras clave: *responsabilidad social; responsabilidad familiar; empresa flexible; empresa responsable; partes interesadas; modelo antropológico; legislación laboral peruana*

Abstract

Setting the worker as the center of the company and his or her family as the main stakeholder helps us to propose more human companies that lead to the implementation of Corporate Family Responsibility. In this work research, we will review the main elements for a company creation idea, starting with the division of labor described as a model of wealth creation par excellence, we will continue with the theories that show profitability as the center of the business organization and finally we will present the theory of stakeholders and its implementation in companies. We propose this walkthrough as a basis to support the model of Corporate Family Responsibility and to show how it can be implemented from what has already been done in terms of Social Responsibility. Finally, we will mention the Peruvian legal framework, the Corporate Social Responsibility and the Corporate Family Responsibility proposed by Nuria Chinchilla and its relationship with the Anthropological Model of Juan Antonio Pérez López. We will raise the challenge of generating a more human and balanced vision of doing business through the reconciliation of business, work and family. We conclude that it is necessary to propose new approaches of how to do business. The way in which we will do business in the future is more balanced and those who want to see that tomorrow should start implementing Corporate Family Responsibility today.

Keywords: *social responsibility; family responsibility; flexible company; responsible company; stakeholders; anthropological model; peruvian labor legislation*

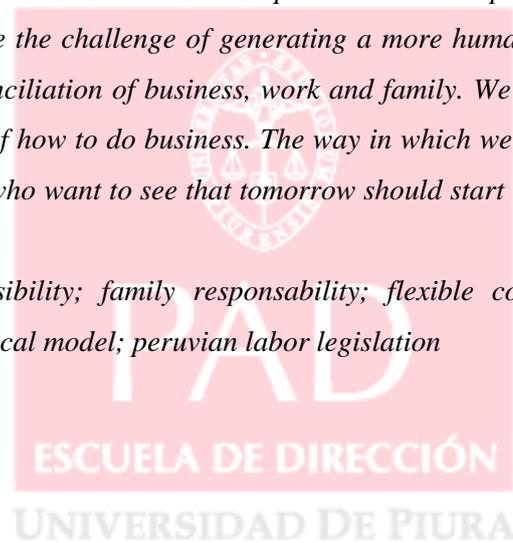


Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción	1
Capítulo 1. Los principales elementos que conforman el marco económico y directivo en el que se presenta y desarrolla la teoría de partes interesadas propuesta por Edward Freeman	5
1.1. El modelo de trabajo artesanal.....	6
1.2. La división del trabajo postulada por Adam Smith	7
1.3. El alfiler, ejemplo del modelo de Adam Smith	9
1.4. El rol del Estado en la visión de Adam Smith	10
1.5. El <i>management</i> según Frederick Taylor	11
1.5.1. La relación entre directivos y obreros.....	11
1.6. Chester Irving Barnard, la persona y sus motivos	12
1.7. Persona, trabajo y organización: el modelo antropológico.....	14
1.8. Milton Friedman, la responsabilidad del empresario es con el accionista.....	16
1.9. El lápiz, ejemplo del modelo de Milton Friedman	17
1.10. La teoría de partes interesadas propuesta por Edward Freeman.....	17
1.10.1. Los orígenes de la teoría de partes interesadas	21
1.10.2. La teoría de partes interesadas, los <i>stakeholders</i>	21
Capítulo 2. Los conceptos de persona, familia y empresa y su valor en el trabajo.....	23
2.1. La visión aristotélica.....	23
2.2. Juan Fernando Sellés, la definición de persona	24
2.2.1. La persona: el sistema libremente adaptable de Juan Antonio Pérez López	26
2.2.2. El trabajo como aporte de la persona, darse de sí misma	27
2.3. La persona en la familia.....	28
2.4. Pedro Juan Viladrich, la familia: el lugar en el que se desarrolla la persona	29
2.5. Naturaleza del trabajo por Juan Antonio Pérez López	30
2.5.1. Organización y empresa.....	32

2.5.2. Los paradigmas de la organización.....	33
2.5.2.1. El paradigma mecanicista	34
2.5.2.2. El paradigma orgánico	34
2.5.2.3. El paradigma antropológico.....	35
2.6. Las dimensiones y balances de la organización.....	36
Capítulo 3. La Responsabilidad Familiar Corporativa propuesta por Nuria Chinchilla	41
3.1. La Responsabilidad Familiar Corporativa	41
3.2. La importancia de la Responsabilidad Familiar	46
3.3. La viabilidad de la Responsabilidad Familiar Corporativa: algunos hallazgos cuantitativos	47
Capítulo 4. Legislación en favor de la conciliación y la aplicación de la teoría de partes interesadas y de la Responsabilidad Familiar Corporativa	49
4.1. La legislación vigente en el Perú: eficacia del modelo.....	49
4.1.1. Legislación internacional	50
4.1.2. Convenios con la Organización Internacional del Trabajo (OIT).....	51
4.1.3. Legislación nacional	51
4.2. La Responsabilidad Social Empresarial: atractividad del modelo.....	55
4.3. El modelo de Empresa Flexible y Responsable (EFR): la Unidad	58
4.3.1. Elementos que componen el modelo EFR	61
4.3.1.1. Políticas	62
4.3.1.2. Facilitadores del cambio cultural	62
4.3.1.3. Frenos e impulsores en la creación de una Cultura Familiarmente Responsable	63
4.4. El octógono y la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC).....	64
4.4.1. El primer nivel: modelo mecanicista	66
4.4.2. El segundo nivel: modelo psicosociológico.....	67
4.4.3. El tercer nivel: modelo antropológico.....	69
Conclusiones	73
Bibliografía.....	77
Vita	85

Índice de tablas

Tabla 1. Balances de la organización	38
Tabla 2. Normas internacionales que reconocen derechos del trabajador y a la familia	50
Tabla 3. Convenios OIT ratificados por el Perú que reconocen derechos a los trabajadores ..	51
Tabla 4. Leyes que otorgan derechos al trabajador vinculadas a la flexibilidad del tiempo....	52
Tabla 5. Leyes que otorgan derechos al trabajador en cuanto a flexibilidad del espacio	54



Índice de figuras

Figura 1. La vista de producción de la empresa.....	18
Figura 2. Cambio interno y externo	19
Figura 3. Partes interesadas (<i>stakeholders</i>), visión desde la empresa.....	20
Figura 4. Tipología de grupos de interés.....	58
Figura 5. Entornos de la Responsabilidad Familiar	60
Figura 6. Recoge los elementos que componen el Modelo EFR	61
Figura 7. Tipos de partícipes de la organización.....	65
Figura 8. El octógono organizacional	65
Figura 9. Octógono de una empresa con Responsabilidad Familiar Corporativa.....	72



Introducción

El concepto de *stakeholder*, en adelante parte interesada, ha tenido gran impacto en nuestra sociedad. Muchas empresas han adoptado la cultura de trabajar con sus partes interesadas. En mayor o menor medida, las empresas hoy cuentan con distintas estrategias para relacionarse con estas. Esta tendencia es producto de la evolución de las ideas. Las organizaciones se definen y redefinen una y otra vez, acogiendo teorías y prácticas que las lleven a mejorar su misión. Las empresas están en un constante cambio que no concluye en algún punto determinado. Por ello proponemos repensar ciertos aspectos de la empresa en clave antropológica.

Las empresas son organizaciones en las que personas hacen cosas para otras personas. Incluso en la compañía más automatizada, existen seres humanos programando esa automatización. Son personas las que deciden hacer su trabajo según una motivación determinada. Las personas no están solas en el mundo, aunque alguna se pueda aislar por su propia voluntad, el hombre es eminentemente un ser social. Todos vivimos dentro de una sociedad que se nutre de las particularidades de cada individuo. Nadie sobra. Cada persona tiene una red de otras personas que la cuida, que la escucha: su familia. La sociedad vio a la empresa dar un paso importante al adoptar el concepto de partes interesadas (*stakeholders*), propuesto por Freeman (2010). Este término hace de carne y hueso a todas aquellas personas que son impactadas por la empresa de un modo u otro.

En un primer momento, la principal parte interesada fue el accionista, luego, las empresas pasan a identificar a las partes interesadas, es decir, cualquiera que se pueda sentir involucrado dentro de las acciones de la empresa para cumplir con su misión. La empresa vio hacia afuera de sus muros y adoptó la práctica de tener que empezar a ver desde la mirada del otro. Sin embargo, la constante evolución de la teoría y la práctica empezó a reflejar que en la realidad del día a día no era suficiente esta concepción. La academia ha hecho notar a las empresas que existe una sólida parte interesada que no está suficientemente atendida: el propio trabajador y la familia de este. Los trabajadores tienen personas dependientes: su familia. El trabajador, por ser persona, está en una categoría distinta y no puede ser colocado al mismo nivel que los demás asuntos de la empresa. El trabajador debe ser pensado como lo que es, un ser humano único e

irrepetible que crece y se desarrolla dentro de la familia, la cual ha permanecido lejos de la estrategia de partes interesadas.

Retener talento es la clave del siglo en el que vivimos y el mejor aliado con el que podemos contar es con la familia del trabajador. La familia es aquella institución que le ayuda al trabajador a tener un sentido de propósito. En este trabajo de investigación, procuraremos poner en contacto la teoría de partes interesadas con la Responsabilidad Familiar Corporativa expuesta por Chinchilla y Moragas (2007), para proponer una evolución del modo de hacer empresa. Planteamos una forma más humana de hacer empresa, en la que el trabajador sea el centro y su familia aliada de la organización.

El presente trabajo de investigación nace a partir de la conferencia de la profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE Business School, Nuria Chinchilla, quien presentó la teoría de Responsabilidad Familiar Corporativa a la tercera promoción de la Maestría de Gobierno de Organizaciones del PAD, Escuela de Negocios de la Universidad de Piura. Desde ese momento, el concepto nos resultó inspirador. Decidimos buscar cómo las empresas podrían aplicar este modelo. De ese modo, surgió la idea de explorar la extendida teoría de partes interesadas como plataforma para llevar a la Responsabilidad Social Empresarial a la Responsabilidad Familiar Corporativa. Como parte de la Maestría, visitamos la Universidad de Navarra y aprovechamos para realizar una visita a la profesora Chinchilla, en Barcelona. Cuando le preguntamos sobre la literatura existente sobre la Responsabilidad Social Empresarial y la Responsabilidad Familiar Corporativa, su respuesta fue una invitación a que la escribiéramos, y en el presente trabajo de investigación esperamos poder cumplirlo.

En el primer capítulo, abordaremos los elementos que conforman el marco económico en el que se desarrollaron la economía y la empresa luego de abandonar el modelo de trabajo artesanal. Exploraremos las ideas de Adam Smith y su visión de la división del trabajo, el *management* según Frederick Taylor, la relación entre el que dirige y el dirigido. Abordaremos a Chester Barnard y la persona y sus motivos. Nos detendremos en este punto para hablar de la persona, el trabajo y la organización y continuaremos con Milton Friedman y su teoría de que la responsabilidad del empresario es con el accionista, y veremos la respuesta de Edward Freeman con la teoría de partes interesadas.

En el segundo capítulo, exploraremos en profundidad los conceptos de persona, familia y empresa y su valor en el trabajo. Evaluaremos sus distintas relaciones y veremos la importancia del trabajo en el concepto de persona. Recurriremos a Pedro Juan Viladrich para analizar a la familia y exploraremos en profundidad el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, junto con los paradigmas que existen sobre la empresa.

Llegaremos al tercer capítulo hablando de la Responsabilidad Familiar Corporativa propuesta por Nuria Chinchilla. Responderemos a la pregunta ¿Qué es la Responsabilidad Familiar Corporativa? Argumentaremos sobre su importancia y revisaremos su viabilidad en la empresa.

Finalmente, en el capítulo cuarto, revisaremos la legislación peruana en cuanto a lo que favorece a la conciliación entre trabajo y familia. Recurriremos a Kety Jáuregui para presentar la Responsabilidad Social y el tratamiento de las partes interesadas y presentaremos de lleno el modelo de Responsabilidad Familiar Corporativa. Asimismo, realizaremos una evaluación sobre la empresa familiarmente responsable, bajo el enfoque del modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, utilizando la herramienta de diagnóstico organizacional denominada el “Octógono”, a través de la cual evaluaremos las tres dimensiones de la organización familiarmente responsable: eficacia, atractividad y unidad.

Capítulo 1. Los principales elementos que conforman el marco económico y directivo en el que se presenta y desarrolla la teoría de partes interesadas propuesta por Edward Freeman

En el presente capítulo, exploraremos los elementos que dieron forma a la aparición y posterior desarrollo de la teoría de *stakeholders*, o partes interesadas, propuesta por Edward Freeman. Iniciaremos la búsqueda de dichos elementos con la era preindustrial, en la que un artesano es el que realiza la totalidad del trabajo. Seguiremos con la aparición de la división del trabajo que describe Adam Smith, que generará a su vez la división entre los que deben trabajar operativa y repetitivamente y los que tienen que trabajar dirigiendo a los que conforman la mano de obra. Esta división de los roles de la organización será descrita por Frederick Taylor, quien delinea la relación entre el que dirige y el dirigido.

Continuaremos el capítulo explorando las ideas de Chester Barnard sobre el trabajador como persona y los motivos y motivaciones para realizar el trabajo que se le asigna. Revisaremos la definición de persona por Juan Fernando Sellés y los aportes de Juan Antonio Pérez López sobre la contribución de la persona en el trabajo, junto con la definición de una organización. Al llegar a este punto, presentaremos a Milton Friedman, quien postulará que debe existir una clara diferencia entre las responsabilidades del Estado y las de la empresa. El núcleo de su teoría será definir como única responsabilidad del empresario el incrementar los beneficios de sus accionistas.

Finalmente, llegaremos a Edward Freeman, quien postulará la teoría de partes interesadas. Dicho autor definirá el término como *“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives”*. [Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la empresa] (Freeman, 2010, p. 25). Esta evolución del paradigma de hacer empresa postulará que cualquiera que se vea impactado por la acción de una organización empresarial pasa a estar vinculado con la organización y merece ser informado de las acciones de la empresa y debe ser escuchado si es que tiene algo que opinar sobre estas. El impacto de esta propuesta hará que múltiples empresas implementen áreas especializadas en atender a sus grupos de interés. Lo que implica que habrá múltiples puntos de vista que deberán ser atendidos.

1.1. El modelo de trabajo artesanal

Haciendo una rápida revisión histórica, podemos ver que luego de la caída del Imperio Romano devino la Edad Media. Con ello, se limitaron las rutas comerciales y de abastecimiento. Los centros poblados, las nuevas ciudades-estado, tendieron a tener un alto grado de autosuficiencia y se consolidaron los gremios que agrupaban a un mismo tipo de artesano. La era preindustrial estuvo caracterizada por talleres en los que se realizaban trabajos específicos, contaban con pocos trabajadores, el conocimiento estaba restringido a la propia cofradía y la producción era eminentemente manual. Pese a que existían algunos tipos de máquinas y se utilizaba la fuerza animal e hidráulica, los artesanos fabricaban sus productos en escala reducida.

Vemos que el artesano y su gremio se presentaban como los principales concedores del proceso para realizar los bienes que son materia de su especialidad y se generaba una jerarquía entre aprendices, oficiales y maestros. El artesano trabaja con cierta discrecionalidad, señala Echevarría-Martínez (1999), y subraya la idea de que “el artesano se puede permitir la libertad de hacer ensayos, cambiar el modo, la secuencia, los ritmos, etc.” (p. 92). Al ser eliminada esa discrecionalidad y redefinida a través de la división del trabajo que describe Smith (1776), obtendremos que el trabajo se vuelve monótono frente al trabajo permanentemente insatisfactorio del artesano que le da cabida a mejorar permanentemente, a cambiar, a probar nuevas formas de hacer el trabajo.

Smith (1776) propone que el modo “natural” de acabar con la pobreza de su tiempo era la división del trabajo, argumentando que por más rudimentario que sea un objeto creado por un artesano, la división del trabajo existe de modo natural para poder confeccionar el producto. Ejemplifica mencionando que la chaqueta del agricultor, que, para ser realizada, debe haber habido el pastor que cuidó a las ovejas, quien las trasquiló e hiló su pelaje y quien finalmente tejió la prenda. La propuesta de Smith contiene tres factores por los que la división del trabajo se convierte en el modelo más eficiente: la destreza adquirida por el trabajador, el ahorro de tiempo y la invención de máquinas que repitan el trabajo rutinario. Esto lleva a Echevarría-Martínez (1999) a afirmar que:

El modelo de la división del trabajo proporciona mayor riqueza a cambio de sustituir el siempre provisional modo de hacer de los artesanos por el definitivo e insuperable modo de hacer de los obreros. El Artesano siempre puede intentar

mejorar su diseño, que en cierto sentido es otro modo de participar en la propiedad y en la política. Realiza acciones a las que dota de sentido, son por tanto lenguaje y medio de participación. El obrero no puede mejorar el diseño que le viene impuesto, y en consecuencia solo le cabe ejecutar, con lo que queda excluido de la propiedad y la política. (p. 93).

Así pues, Adam Smith propondrá que la división del trabajo y la ruptura con el esquema de trabajo artesanal será el que provea de riqueza a las naciones que lo tomen como modelo. Ante ello, Zamagni (2016) matiza mencionando que el crecimiento de Gran Bretaña en el siglo XVII y la primera mitad del siglo XIX fue lento pero constante, y llevó a que ese país fuera el más productivo del mundo en dicho momento. De este modo, propone que una explicación de por qué se da la Revolución Industrial en Gran Bretaña es por la sumatoria de condiciones favorables necesarias, como disposición de energía hidráulica, su monarquía abandonó en cierta medida el absolutismo, la prohibición de exportar lana en bruto, la autorización a la emigración de artesanos, la prohibición de importar prendas de algodón de la India, entre otros factores que ayudaron a constituir una importante industria textil, la que será el rostro más visible de la Revolución Industrial Inglesa.

Según Cameron y Neal (2014), el periodo previo a la Revolución Industrial será la protoindustrialización y estará caracterizado principalmente por fabricar textiles en unidades familiares que tienen pequeñas parcelas y talleres que representan “el preludio de un sistema fabril totalmente desarrollado” (p. 185). Es decir, el abandono del modelo productivo de la Edad Media y el ingreso a la Revolución Industrial, serán marcados por un periodo en el que aparece la división del trabajo, la cual genera riqueza y es adoptada por las naciones que buscan crecer y desarrollarse.

1.2. La división del trabajo postulada por Adam Smith

Adam Smith describe el avance económico que existe en Gran Bretaña, como lo vimos en el punto anterior, como un paradigma a seguir por las naciones que busquen riqueza. En ese momento histórico, la importancia de su texto: *La riqueza de las naciones* (Smith, 1776) consiste en validar el modelo económico que se da en dichas naciones. Él se siente profundamente impactado por la práctica de la separación del trabajo y analiza este tema como eje central de su obra. Es cierto que no es el primer autor que describe los fenómenos

relacionados con la Revolución Industrial. Por ejemplo, Blas (1991) establece que no todas las ideas de libertad se aprenden de Smith. Los economistas españoles de la época dicen que:

Antes de leer el libro del escocés, ya se había avanzado en muchos temas, como la libertad de comercio interior, libertad de comercio con las colonias, la importancia del marco institucional para el crecimiento económico y el debate sobre la reforma de hacienda. (Blas, 1991, p. 9-10).

En Adam Smith destacamos la sistematización de ideas en un texto validado por la academia de la época y reconocida su importancia hasta nuestros días. Aboga por la libertad de comercio y encuentra en la descripción del fenómeno de la transformación de la manufactura del modelo de artesano al de la separación del trabajo, el modelo que toda nación debe seguir. A lo largo de su libro, analiza la división del trabajo y las razones por las que luego de obtener excedentes las personas consiguen un valor que se traduce en dinero, y este es relativo al tiempo y trabajo empleado para producir el bien.

La separación del trabajo resulta a partir de dividir el proceso de elaboración de un producto en partes definidas que puedan realizar muchas personas que no necesariamente sean conscientes de todo el proceso, y como resultado se incrementa la producción. Cada individuo realiza una parte específica del proceso y es dirigido por el empresario. La finalización del producto es más rápida, y por ello el proceso productivo es mayor. Con ello se logra lo que hasta entonces se desconocía: unos niveles de producción mucho más altos que permiten generar un comercio a una mayor escala. Es decir, debido a la especialización del trabajador en una parte de la labor, se incrementa la productividad cuando se compara con la del artesano, quien realiza el trabajo en su totalidad. Smith (1776) describe los beneficios del modelo que observa: “La gran multiplicación de la producción de todos los diversos oficios, derivada de la división del trabajo, da lugar, en una sociedad bien gobernada, a esa riqueza universal que se extiende hasta las clases más bajas del pueblo” (p. 41).

Adam Smith, al explorar el fenómeno de la separación del trabajo, encuentra las relaciones entre el empresario, el mercado, el trabajador, el dinero y el producto. Define el producto del trabajo y asegura que este genera riqueza a las naciones que consiguen implementar este sistema y lo promueven. Su concepción de una sociedad bien gobernada

implicará que exista un gobierno que fomente la creación de empresas en beneficio de la propia nación.

Vemos que el paradigma de producción por el artesano y los gremios será reemplazado por el modelo de división del trabajo. Sin embargo, en este proceso, se reemplaza a la persona/artesano, que es consciente y propietario del conocimiento de la mayor parte del proceso de cómo se realiza un producto, por un obrero que no conoce todo el proceso específico. Cualquier trabajador es igual que otro. La particularidad del trabajo de un artesano es reemplazada por la particularidad del trabajo de una empresa. El proceso se ha dividido de tal modo que se diluye la particularidad y singularidad de lo que antes era el principal atributo del artesano. Como más adelante veremos, Friedman (2012) complementará el concepto de la división del trabajo al destacar el rol protagónico de la empresa:

La especialización por funciones y la división del trabajo no irían muy allá si la última unidad de producción fuera la economía doméstica. (...) Hemos introducido las empresas, que son los intermediarios entre los individuos, como suministradores de servicios y como compradores de bienes. (p. 26).

Es decir, en adición, Friedman identifica a la empresa como una intermediaria en la sociedad. La empresa pasa a ser un actor bisagra entre el comprador y el vendedor. Por ello, la organización empresarial necesita ser definida, tener alcances, tener un peso específico, como veremos más adelante con los aportes de Juan Antonio Pérez López.

1.3. El alfiler, ejemplo del modelo de Adam Smith

En su afán por ejemplificar el modelo de la separación del trabajo, Smith (1776) recurrirá al ejemplo de la fabricación del alfiler. En este sentido, identifica que un grupo de trabajadores, en el que cada uno haga un alfiler de principio a fin, será mucho menos productivo que los trabajadores que hagan los alfileres habiendo separado el trabajo en fases que den como resultado final de la secuencia de etapas un alfiler terminado. Como veremos más adelante, M. Friedman (Cgreita, 18 de noviembre de 2006) realiza similar análisis con la figura de la fabricación de un lápiz.

Encontramos como valor subyacente a la transacción el intercambio del tiempo por el trabajo realizado. La persona/trabajador trabaja para confeccionar los productos que han sido

definidos por la organización empresarial, en contraposición al modelo preexistente en el que era el artesano el que decidía qué era lo que iba a fabricar. Es la organización empresarial la que se debe a sí misma. El trabajador recibe un salario por su trabajo, es decir, por una combinación entre el tiempo y la complejidad en el que realiza una acción repetitiva dentro de la cadena. En la cual, distintos partícipes realizan fracciones de la producción que se reunirán en un punto final. Al darse la separación del trabajo, se crea un nuevo modelo, en el que lo necesario es analizar las relaciones del mercado con la empresa. A más compleja dicha labor, más tiempo, y a más tiempo, será más valiosa, y por ende recompensada con una mayor cantidad de dinero.

1.4. El rol del Estado en la visión de Adam Smith

En su visión, el Estado debe ser un garante de la libertad de acción del empresariado. La riqueza de una nación, en contraposición al mercantilismo, no proviene de su oro, proviene de los productos y servicios que genera. Por ello, el Estado debe promover estas actividades para conseguir que sea la sociedad la que se desarrolle a través de constituir un clima adecuado para la producción de bienes y riqueza.

Su trabajo describe las tensiones en las organizaciones empresariales. Menciona que para que una sociedad se desarrolle, los propios trabajadores deben poder tener acceso a los productos que proveen a la sociedad para poder subsistir, puesto que “ninguna sociedad puede ser floreciente y feliz si la mayor parte de sus miembros es pobre y miserable” (Smith, 1776, p. 126).

Existe una clara división de su pensamiento en cuanto a la mano “visible” que debe tener el Estado para fomentar la creación de empresas y estas a su vez provean de bienestar a sus trabajadores y a la sociedad. La riqueza se debe expandir entre la gente que la produce. Advierte, además, que si la riqueza de la sociedad se “estanca”, toda la sociedad sufrirá las consecuencias. El trabajador, por sus características, está poco educado, y al no estar agremiado, su voz tiende a no ser escuchada, a menos que se sume a la de otros con un interés particular.

Advierte Smith (1776) que, para no caer en la figura del estancamiento, el Estado es clave en hacer cumplir la ley: “El comercio y la industria rara vez florecen durante mucho tiempo en un estado que no disfruta de una administración regular de la justicia” (p. 447).

El trabajo realizado por nuestro autor destaca por hacer una clara asignación de roles. En primer lugar, el de la persona que cumple la ley y que ejerce su libertad para hacer empresa; la organización que genera riqueza para la nación; los trabajadores que deben ser partícipes de la riqueza, y el Estado que debe hacer cumplir las normas que garanticen al ciudadano ejercer su libertad. Es decir, un modelo concatenado en el que cada miembro cumple un rol en beneficio del todo.

1.5. El *management* según Frederick Taylor

Como consecuencia de la división del trabajo, la labor se separará entre los que dirigen y los que hacen el trabajo manual. Como veremos a continuación, el aporte de Frederick Taylor al proceso de construcción del paradigma actual será el de reorganizar el nuevo modelo a través de lo que él llama una revolución mental, una nueva manera de ver la dirección, apoyándose en la base de la observación científica.

Hasta el momento, la falta de un método había hecho que existiera un reparto arbitrario del excedente entre la empresa y los obreros. Dicho excedente era producto del costo de la elaboración de productos menos los costos para elaborarlos. Por ello, en caso de la necesidad de reducción de costos, por ejemplo, se bajaba el sueldo de los trabajadores a costa de mantener intacta la utilidad para el empresario. Por ello, Taylor propone que tanto los que dirigen como los obreros reconozcan que trabajando juntos pueden dejar de discutir por la repartición del excedente y pasar a incrementar dicho excedente a raíz de mejorar la productividad.

Su propuesta científica (Pacheco, 2010) “identificó la necesidad de separar el trabajo operativo del directivo” (p. 21). En un primer momento, la responsabilidad del trabajo recae sobre quien lo ejerce, sin embargo, su propuesta es que la dirección sea la que analice, proponga e implemente la mejor manera en la que el trabajador pueda cumplir con su labor. Taylor denomina como “sistema antiguo” aquel en que es el obrero el que tiene el conocimiento sobre su trabajo al margen de lo que conoce la dirección. Darle luces a la dirección para que pueda ejercer control sobre ese punto ayudará a incrementar la productividad de la que hemos hablado. A continuación, definiremos el marco de acción propuesto para la dirección y los obreros.

1.5.1. La relación entre directivos y obreros

Como menciona Pacheco (2010), Taylor hará una clara determinación de lo que deben realizar la dirección y los obreros. De este modo, la dirección deberá observar y analizar el

proceso de producción. A través del análisis de los datos, deberá guiar al trabajador en un mejor modo de realizar su trabajo a fin de obtener un incremento de la productividad. Esta acción debe ir acompañada de la responsabilidad que acarrea. Y, finalmente, permanecer alerta a las posibles mejoras que pueda implementar a partir de un constante análisis.

Por su parte, el trabajador debe realizar el trabajo que se le asigne según como ha sido diseñado por la dirección. Debe retroalimentar a la dirección de las dificultades que le presenta la metodología asignada. Además, obrar por mejorar la productividad y, finalmente, asumir, del mismo modo que lo hace la dirección, la responsabilidad en lo que le corresponde.

Taylor (2011) reafirma la idea de que, en las empresas, incluso el mejor trabajador en múltiples aspectos es incapaz de alcanzar la total comprensión de la ciencia de hacer empresa sin la ayuda de la dirección. Por ello, para que el trabajo pueda realizarse de acuerdo con las leyes científicas, es necesario que haya una división de responsabilidades mucho más equitativa entre la dirección y los trabajadores que la que existe en cualquiera de los tipos ordinarios de dirección. Como mencionamos al inicio, la búsqueda de Taylor va encaminada a asegurar la máxima prosperidad tanto para el empleador como para cada empleado, pensada en un sentido amplio y no solo pensando en las utilidades, sino en el desarrollo pleno del negocio a fin de conseguir una prosperidad permanente y en beneficio de ambos.

1.6. Chester Irving Barnard, la persona y sus motivos

Si bien, como acabamos de ver, existe una división entre los que dirigen y los que ejecutan, es importante encontrar también en la teoría de Chester Barnard la separación entre lo que él define como organización formal e informal. La primera de ellas es un sistema de contribución consciente entre dos o más personas para alcanzar un determinado propósito. Mientras que la organización informal o irregular es el conjunto de relaciones de colaboración entre las personas que no están regidas por la organización formal (Barnard, 1971). De esta definición se extrae que no existe organización sin personas dispuestas a colaborar. Evidentemente, si es que no existiera esa disposición a colaborar, no se podrían alcanzar los fines o propósitos de la organización.

Por tanto, es importante saber qué motivos tienen los que ejecutan el trabajo para hacerlo. Por ello, nos centraremos en el punto de la voluntad de cooperación, puesto que para que exista esta predisposición de las personas a contribuir de manera consciente y voluntaria, deben existir

algunos alicientes que las motiven a ofrecer su tiempo, su esfuerzo, sus conocimientos, su lealtad, todos ellos componentes de su trabajo.

Barnard (1971) señala que en la sociedad moderna las personas se muestran naturalmente renuentes a colaborar e incluso en aquellas que presentan esta disposición, no se da siempre con la misma intensidad y, en muchas ocasiones, hasta podría darse de modo totalmente opuesto, generando una contribución negativa que podría ir en desmedro de los intereses de la organización. Por ello, una de las tareas más importantes de los directivos, debiera ser encontrar ese balance entre los incentivos que se ofrecen a los trabajadores y las exigencias o cargas laborales que se solicitan, buscando siempre que las satisfacciones sean mayores que las cargas de trabajo, a fin de generar un ambiente de estabilidad de contribución por parte de las personas. A esta capacidad de ofrecer alicientes o incentivos efectivos y en cantidades adecuadas a fin de que motiven la contribución de las personas en la organización se denomina eficiencia, que, junto con la eficacia, descrita como la capacidad que posee la empresa de alcanzar sus propósitos, son los dos elementos más importantes de la organización.

Barnard (1971) señala que la organización que pretenda lograr incentivos eficaces debe proporcionar y acrecentar los incentivos positivos, o reducir o eliminar los incentivos negativos o gravámenes. Por ello, asegura que existen unos motivos predominantes en las personas, descritos como las necesidades de conservación y satisfacción de expectativas materiales y económicas. Sin embargo, este tipo de incentivos ni son los únicos ni son los más importantes. Dichos incentivos materiales o económicos son ineficaces fuera del nivel de subsistencia de los individuos. Su presencia no motiva, aunque su ausencia sí podría desmotivar a las personas. Así, nos ofrece una interesante clasificación de los incentivos, en dos grupos. Al primero lo denomina incentivos objetivos otorgados mediante el “método de incentivos”, como, por ejemplo, el contar con una remuneración justa con una cantidad apropiada de horas de trabajo, poseer prestigio, estatus, jerarquía, sentido de pertenencia, entre otros. El segundo grupo tiene que ver con los incentivos subjetivos, otorgados mediante el “método de persuasión”, aquí se incluye la coerción como fuente de poder que asegure la eficacia de la organización, la racionalización que contribuya a la adhesión de la persona a la organización y la inculcación de motivos a través de la educación y formación en valores y principios que contribuyan a la fidelización de las personas en la organización.

Finalmente, Barnard (1971) señala que, si lo gastado no es más que lo producido, la organización puede sobrevivir; pero si lo que consume es más que lo que produce, tiene que dejar de existir. Por ello, la empresa debe saber elegir adecuadamente los tipos y formas de incentivos, considerando su eficacia y eficiencia para los fines de la organización.

1.7. Persona, trabajo y organización: el modelo antropológico

En el punto anterior, Barnard define a la organización como el conjunto de personas dispuestas a contribuir conscientemente a un propósito en común, pues resulta importante ahora intentar definir qué es una persona. Ante todo, debemos decir que la concepción de persona está por encima de la personalidad formada por el temperamento, el cual es un componente psicológico hereditario que otorga algunos rasgos o características en el modo de ser de la persona. Además, está también por encima del carácter, el cual se entiende como componente social que impacta en el desarrollo de la persona a partir de las vivencias que esta tiene en su entorno social.

Ambos factores, temperamento y carácter, impactan en el modo de ser de la persona, pero la persona es más que su modo de ser. Entender esto significa intentar comprender la intimidad del ser humano; intimidad que es invisible desde fuera, es única e irrepetible (Alcázar, 2019b).

Entender la concepción de persona permitirá a cualquier empresario valorar al trabajador realmente por quién es y no por lo que es, o por lo que tiene, o por lo que sabe. Cometer este error equivaldría a la verdadera despersonalización del ser humano.

Alcázar (2019b) explica:

La despersonalización consiste en tratarla y/o tratarse, reduciéndola a lo que no es: a la idea que tengo de ella, algún aspecto de su modo de ser o de lo que tiene, su identidad civil, sexual, su dimensión profesional, etc. (p. 133).

En el siguiente capítulo profundizaremos en la concepción de la persona, a través de los aportes de Juan Fernando Sellés, que nos permitirán entender mejor lo que él mismo dice sobre la persona: “Cada uno es, quién es” (Sellés, 2010).

También profundizaremos en la definición y existencia de una organización humana, que, como indica Juan Antonio Pérez López (Pérez, 2017), es más que el conjunto de personas reunidas para un propósito en común: lograr que se organicen. Ese organizarse no es otra cosa que el convivir o el coexistir, radical personal que mencionamos en líneas anteriores. Esa condición es la que permite el verdadero desarrollo de organizaciones humanas, como la empresa y la familia, que junto con la persona son los ejes centrales de esta investigación.

Asimismo, analizaremos la relación de estos factores, persona, empresa y familia, con el trabajo, entendido como esa oportunidad para que la persona se manifieste, para que se sienta integrada, valorada, responsable o, como decía San Josemaría Escrivá, aquella realidad confiada por Dios al hombre para que lo cuide y lo fructifique (Pérez, 1998). Analizaremos la naturaleza del trabajo en sus tres dimensiones: la económica, como oportunidad para satisfacer necesidades materiales; la psicológica, que permite a la persona aprender, empoderarse y sentirse útil, y la ética, cuando a partir de su trabajo muestra su capacidad afectiva, su capacidad de entregarse a los demás, a través de la satisfacción de las necesidades de otras personas.

Estas tres dimensiones están íntimamente relacionadas con las propias dimensiones o paradigmas organizacionales. Pérez (2017) nos dice que toda organización puede ser analizada bajo tres enfoques, paradigmas o modelos organizacionales en función del valor que se otorgue a la persona. El primero es el modelo mecanicista, cuya finalidad es la eficacia, entendida como maximización del beneficio. Ve al trabajador como un recurso y se vincula con este a través de la retribución. Existe un alto grado formal y de control. El segundo es el modelo orgánico, también conocido como modelo psicosociológico, donde además de la eficacia, el objetivo es hacer atractiva la empresa para los que allí trabajan, encuentra en el trabajador un sentido del logro, le presenta retos y aprendizajes, además de la satisfacción de sus necesidades extrínsecas. Finalmente, nos presenta el modelo antropológico, que integra a los dos anteriores; que además de la eficacia y la atractividad, busca también la unidad. Ve al trabajador como quien es, una persona, la vincula a los objetivos de la empresa y respeta los objetivos del trabajador. Basa su relación en la confianza y la profundiza. Promueve que la organización y sus miembros trabajen basándose en motivos trascendentes. Todo esto, además, como una sumatoria de la retribución extrínseca y los retos y aprendizajes propios del trabajo.

1.8. Milton Friedman, la responsabilidad del empresario es con el accionista

Llegado a este punto, analizaremos la propuesta de Milton Friedman, la que establece que la organización social debe procurar alinear la libertad del individuo con las necesidades de la sociedad a la que pertenece. Friedman (2012) asegura que “el problema básico de la organización social es cómo coordinar las actividades económicas de un gran número de gente” (p. 25). Es decir, una sociedad avanzada tiene millones de personas trabajando y buscando el sustento. No es suficiente con la división del trabajo. Por ello, la clave del desarrollo se centra en alinear la libertad individual con las oportunidades que se presentan. Este desarrollo es más difícil de conseguir según más avanzada sea la sociedad, puesto que entran factores tecnológicos, científicos y aspectos nuevos y propios de la modernidad que necesitan una coordinación respecto al individuo aún más compleja.

Friedman será directo en argumentar el rol que debe tener el gobierno. De la visión de una sociedad bien gobernada propuesta por Smith se pasará a la necesidad de un gobierno con ciertas características que pueda promover la libertad de los ciudadanos para que estos libremente puedan crear las oportunidades de crecimiento de un modo orgánico, es decir por sí mismos y bajo su propio riesgo. Es un factor determinante en su modelo el que el gobierno pueda fijar las reglas de juego. Friedman (2012): “La existencia de un mercado libre no elimina la necesidad de un gobierno. Por el contrario, el gobierno es esencial tanto como foro para determinar las 'reglas del juego' como árbitro para interpretar y hacer cumplir las reglas decididas” (p. 21).

El rol del gobierno debe ser el de asegurar un estado de libertad económica para que las personas puedan emprender y la libertad política para que los hombres ejerzan su libertad sin coerción por parte de otros. Es decir, la organización de la economía debe actuar como contención del poder político. La posición de Friedman (2012) es que “en una economía libre, la empresa tiene una y solamente una responsabilidad social: utilizar sus recursos y realizar actividades designadas a aumentar sus beneficios, siempre que cumpla las reglas del juego, es decir, actuando en competencia libre y abierta” (p. 136). En su pensamiento, el gobierno debe garantizar libertad y las empresas deben proporcionar prosperidad, y ambos elementos conllevan a que el individuo pueda ejercer su libertad.

1.9. El lápiz, ejemplo del modelo de Milton Friedman

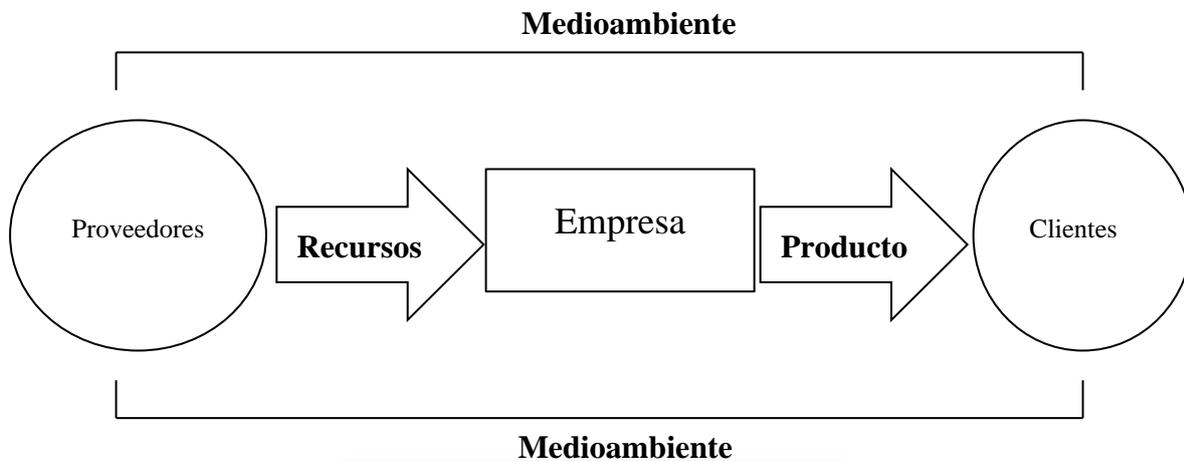
Para ayudar a visualizar su punto de vista, al igual que Smith con el ejemplo del alfiler, Friedman recurrirá al lápiz para explicar su modelo. Enumerando las partes de un simple lápiz -la madera, el grafito, el borrador, el casquillo de bronce, la pintura amarilla, el pegamento-, asegura que miles de personas cooperaron en su fabricación. Aquellos que intervinieron ni siquiera se conocen entre sí o ni siquiera tienen conciencia de que su trabajo concluirá en la confección de un lápiz. Milton Friedman (Cgreita, 18 de noviembre de 2006) afirma que la “magia del sistema de precios” es lo que los unió y los indujo a realizar el lápiz; la operación impersonal que los juntó para que el comprador lo pueda adquirir. Y ello concluye en que la operación del mercado libre es esencial para la cooperación, la eficiencia del producto y fomentar la armonía y la paz entre los pueblos que intervienen en la fabricación de los productos que consume el mundo.

Explorará la complejidad para fabricar un solo lápiz, que implica no solo la separación del trabajo, implica la red de organizaciones que trabajan unas con otras, siendo proveedoras para poder realizar el producto final. Y toda esa red no se mueve por disposiciones o personas que la ordenen, se mueve porque existe libertad.

1.10. La teoría de partes interesadas propuesta por Edward Freeman

Revisaremos ahora la propuesta de Edward Freeman (2010), quien aporta a la construcción del paradigma de organización empresarial argumentando que los negocios funcionan porque los intereses de todos los involucrados pueden satisfacerse con el tiempo, y la intersección de estos intereses es central para la gestión efectiva y sostenible de las llamadas partes interesadas, o *stakeholders*. Como vimos al inicio, la teoría de partes interesadas se basa en visibilizar y atender a todos aquellos que se vean tocados por la empresa. Para llegar a esta concepción, Freeman cuestiona la linealidad de la visión de la producción de una empresa. Hasta ese momento, la empresa se visualiza como la de una línea de montaje, en la que los proveedores llevan los insumos a la empresa, la cual los procesa y finalmente los envía al cliente (figura 1). Un esquema que presenta múltiples problemas al llevarlo a la realidad y propone que se tomen en cuenta una serie de estímulos externos que inducen cambios permanentes en la organización.

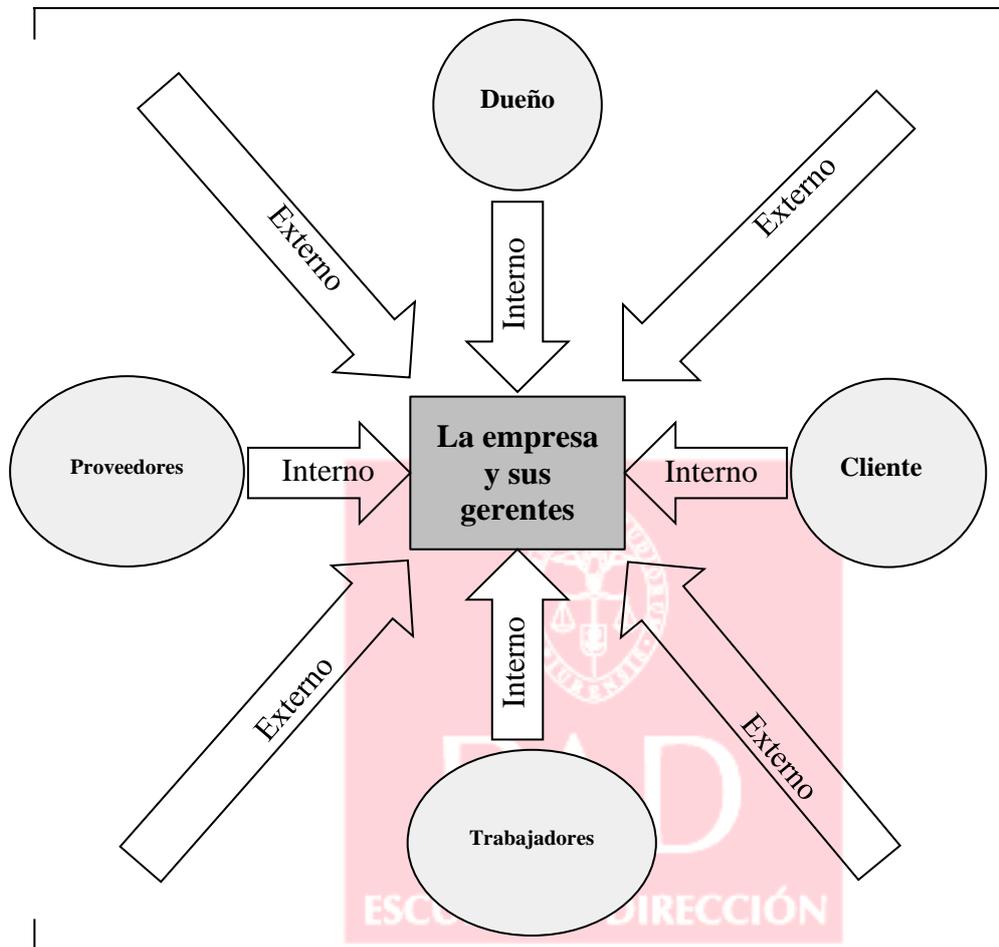
Figura 1. La vista de producción de la empresa



Nota: Se describe cómo estaba pensada la producción de una empresa típica antes de la teoría de partes interesadas.
Fuente: Freeman (2010)

Más adelante, Freeman identifica (figura 2) las fuerzas que recaen sobre la organización empresarial y sus directivos. Nombra cuatro fuerzas internas: dueño, proveedores, compradores y trabajadores. Esta distinción es importante porque nuestro autor separa la idea de fuerzas internas y externas. Esto ayudará, como veremos más adelante, a plantear la existencia de distintas partes interesadas que no necesariamente se encuentran dentro de la empresa. Contrapone a los proveedores con los clientes y a los dueños con los trabajadores, y cada uno de ellos con una misma relevancia. Es decir, el directivo como el que mantiene el balance entre los distintos grupos de fuerzas. Específicamente menciona que los factores externos son representados como un conjunto de flechas del entorno que afectan nuestras relaciones cómodas con proveedores, propietarios, clientes y empleados, y puede entenderse en términos del surgimiento de nuevos grupos o incluso de la reestructuración de relaciones precedentes.

Figura 2. Cambio interno y externo

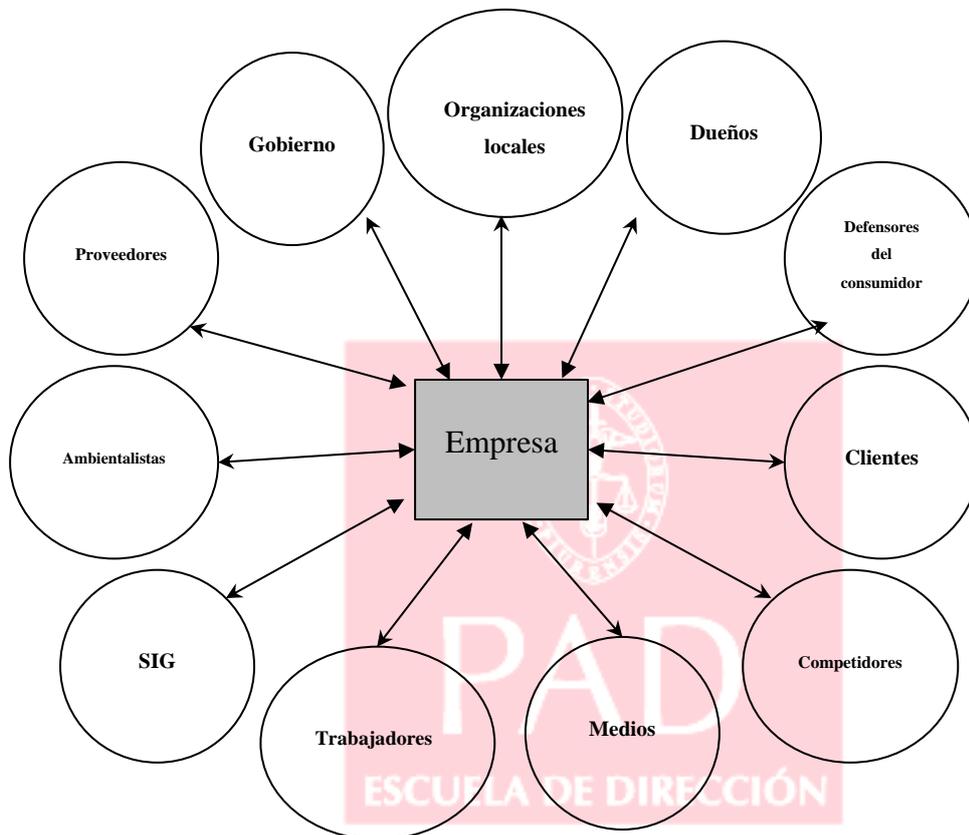


Nota: Freeman identifica las fuerzas que recaen sobre la empresa y sus gerentes.
Fuente: Freeman (2010)

Freeman (2010) argumenta que, para cada parte interesada importante, los gerentes responsables de esa relación con la parte interesada deben identificar los problemas estratégicos que la afectan y deben entender cómo formular, implementar y monitorear estrategias para tratar con ese grupo. Explica que su enfoque está en cómo los ejecutivos que dirigen una organización pueden recurrir a la teoría de partes interesadas para poder cumplir en mejor medida con sus objetivos dentro de su propio marco de acción. Introduce el concepto de que la organización se dirige de manera más efectiva cuando se mejoran los procesos y se atienden los requerimientos de las partes interesadas. Su visión se centra en la gestión y constituye una herramienta para que quien dirige la organización empresarial pueda enfocarse en su propio objetivo y consiga

gestionar las influencias del entorno de tal modo que no distraigan a la organización para cumplir su misión. Como vemos, su propuesta procura crear una suerte de filtros que mantengan los estímulos externos lo más controlados posible.

Figura 3. Partes interesadas (*stakeholders*), visión desde la empresa



Nota: Freeman equipara cada uno de los grupos de interés con los demás, igualando en jerarquía tanto a los que provienen de fuentes internas como externas.
Fuente: Freeman (2010)

Finalmente (figura 3), Freeman (2010) propone una estructura de empresa plana, en la que los estímulos externos e internos tienen el mismo peso, en la que se agregan otros actores con la misma importancia de la que los dueños, proveedores y trabajadores. La empresa aparece en el medio como el receptor de todas estas fuerzas. La visión final de su propuesta será que la empresa está en constante interpelación por las distintas partes interesadas, y esta debe generar distintas respuestas a medida de cada una de ellas. Freeman centra el foco de su análisis en los ejecutivos que dirigen las empresas. Es el directivo el que debe organizar todas estas relaciones.

1.10.1. Los orígenes de la teoría de partes interesadas

Freeman (2010) menciona que “partes interesadas”, como verbalización, aparece por primera vez que en un memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford (ahora SRI International, Inc.), en 1963. “Partes interesadas” estaba destinada a “generalizar la noción de accionista como el único grupo al que la gerencia necesita ser receptivo”. Por lo tanto, “el concepto se definió originalmente como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”. Freeman menciona que “la primera lista de partes interesadas originalmente incluía a accionistas, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y la sociedad”.

La incorporación de este concepto al de planeamiento corporativo, teoría de sistemas, Responsabilidad Social Empresarial y teoría de las organizaciones llevará a la construcción de la teoría del management estratégico, la cual se apoyará de la teoría de partes interesadas para ser viable. Las empresas que busquen cumplir con su misión deben entrar en contacto con sus partes interesadas y hacerlas partícipes del proceso a fin de que sus dirigentes puedan llevar a cabo la misión de la empresa.

1.10.2. La teoría de partes interesadas, los *stakeholders*

Ampliando la definición vista al inicio de este capítulo, Freeman (2010) asegura que una parte interesada es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por el logro del propósito de una corporación”. Las partes interesadas incluyen empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno y otros grupos que pueden ayudar o perjudicar a la corporación. El concepto de partes interesadas proporciona una nueva forma de pensar sobre la gestión estratégica. Es decir, muestran una visión sobre cómo una empresa puede y debe establecer e implementar un nuevo tipo de dirección en el que se suman voces que deben ser escuchadas y respondidas. La empresa ya no solo rinde cuentas a los accionistas, ahora la empresa debe rendirles cuentas a todos lo que se sientan una parte interesada en las acciones de la empresa.

El inicio de la discusión viene de Adam Smith (1776), cuando se habla de un capitalismo de dejar hacer y dejar pasar. Sin embargo, dicho modo de concebir la política requiere que el modelo dominante esté orientado hacia la producción. Sin embargo, la empresa es una institución social, por lo que es necesario retomar su concepción desde un enfoque social. Dentro de ese marco, Freeman puntualiza además que el cambio conceptual hacia la gestión

estratégica connota un movimiento importante hacia una orientación de acción. Planear las preocupaciones de los interesados simplemente no es suficiente. Los programas y políticas que pueden implementarse y controlarse deben ser el resultado de estos planes.

Las partes interesadas son la empresa. Para Freeman (2010), la razón de ser para la mayoría de las organizaciones es que satisfacen algunas necesidades en su entorno externo. Cuando una organización pierde su sentido de propósito y misión, cuando se enfoca internamente en las necesidades de sus gerentes, corre el peligro de volverse irrelevante. Alguien más (si es posible la competencia) atenderá mejor la necesidad ambiental. Cuanto más podamos comenzar a pensar en términos de cómo servir mejor a los interesados, más probabilidades tendremos de sobrevivir y prosperar con el tiempo. La organización empresarial, más que tener una estrategia para atender a sus públicos interesados, debe ser una organización que está al servicio de sus públicos interesados.



Capítulo 2. Los conceptos de persona, familia y empresa y su valor en el trabajo

En el presente capítulo, exploraremos la relación que existe entre la empresa y los trabajadores como personas y con sus familias. Iniciaremos con una rápida mirada al pensamiento clásico, en la cual veremos lo que piensa Aristóteles sobre la dirección. Proseguiremos con Juan Fernando Sellés y su definición de persona en relación con el trabajo. Continuaremos con la dignidad interna de la persona, analizaremos el trabajo como aporte de la persona y exploraremos el lugar en el que se desarrolla la persona. Es decir, la familia. Procuraremos definirla según Pedro Juan Viladrich y nos adentraremos en el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López que hemos descrito rápidamente en el capítulo anterior. Finalmente, analizaremos las dimensiones del trabajo para detallar los conceptos de eficacia, atractividad y unidad.

2.1. La visión aristotélica

Para Aristóteles, el hombre es un animal que posee logos. En griego, logos significa razón. De ahí la definición del hombre como un animal racional. Es decir que posee inteligencia. Es importante mencionar que la filosofía griega, con Aristóteles como uno de sus principales representantes, ayuda a descubrir la naturaleza de la persona, incluyendo las potencias más altas, como la inteligencia y la voluntad, sin embargo, no llega a descifrar quién es en sí la persona, como lo veremos posteriormente.

Dentro de la naturaleza del hombre a la que hace referencia Aristóteles, habla sobre la libertad como una característica que lo diferencia de los animales. En el libro Política (Siglo IV), Aristóteles (trad. en 1873, PK¹ 10504) hace una clara distinción entre el valor de dirigir personas libres que puedan aportar más allá del esfuerzo físico, y los objetos, como cosas inanimadas. Es más importante dirigir personas que puedan aportar y en el ejercicio del aporte crecer ellas mismas y hacer crecer a la organización, con la consecuente generación de riqueza.

¹ PK: Posición Kindle. Kindle es un lector de libros electrónicos de Amazon. Existen ediciones de libros en formato digital Kindle que no consignan la página del libro correspondiente, en su lugar, consignan “Posición Kindle”. Para este trabajo de investigación, algunos libros fueron leídos y revisados en Kindle y no se encontró página. Por ello, cuando el libro citado solo cuenta con Posición Kindle, se colocará la abreviatura PK y a continuación el número de dicha posición.

De hecho, podríamos decir que solo se dirige o se gobierna seres libres, mientras que, en el caso de las cosas, se administran o se gestionan. Tener muy clara esta diferencia es importante para el empresario o para quien dirija una organización, pues de ello dependerá el valor que se les da a unos y otros.

Si el trabajador es visto y valorado como persona, y en ese caso como un ser libre, debe ser dirigido para que su aporte sea más valioso y complejo, no solo un aporte de esfuerzo físico, un aporte mayor que solo se da dentro de la libertad humana. En este contexto, la persona aportará libremente, más allá de la formalidad de su puesto, cuando sea consciente de que el aporte que brinda a la organización empresarial enriquecerá a la misma persona y a la propia organización. Este es el estado en el que todo directivo debe construir, aquel en el que las personas aportan más allá del marco legal, superan las exigencias formales y consiguen trabajar de un modo que mejora favorablemente las expectativas que se tienen sobre ellas.

2.2. Juan Fernando Sellés, la definición de persona

Ya Aristóteles señalaba que el hombre es un ser social, pero no solo por su naturaleza, sino sobre todo por su acto de ser personal. En ese sentido, más que social es coexistente (Sellés, 2006). A continuación, profundizaremos en esta concepción de ser personal.

Iniciamos la exploración del concepto de persona con la salvedad que realiza Sellés (2010): “No es correcto preguntar qué es el hombre, porque éste no es un qué sino un quién” (p. 198). Para responder a este cuestionamiento, nuestro autor realiza una distinción entre persona y hombre. Afirma que el primer componente de la persona es el cuerpo, es decir, su naturaleza humana, la cual está conformada por los sentidos externos (tacto, gusto, olfato, oído y vista) y los sentidos internos (sensorio común, imaginación, memoria y cogitativa), y que a esta naturaleza humana le llamamos la vida recibida, por ser la herencia biológica que hemos recibido de nuestros padres.

El siguiente componente es el que lo eleva a la categoría de hombre y está referido a lo inmaterial. Es un tener más elevado y sin un soporte orgánico, nos referimos a las potencias superiores de la inteligencia y la voluntad. A este componente lo designamos como el yo, es decir, la esencia o el alma que denotan perfección. Carecen de soporte orgánico que los limite y por ello los llama vida añadida, puesto que está conformada por las adquisiciones del ser humano a lo largo de su vida.

En tercer lugar, tenemos a la persona, que está constituida por la intimidad humana de cada quien. Nuestro autor la llama el espíritu, la novedad irrepetible de cada quien. A esta realidad la llama el acto de ser personal. Aquí entramos en la separación entre el ser y el tener, es decir, el ser personal en el que cabe la libertad de la persona. En sumatoria, el hombre es el cuerpo, el alma y el espíritu. Por ello, hay que decir que “cada hombre tiene un alma (también un cuerpo), pero no es un alma (tampoco un cuerpo), sino una persona” (Sellés, 2010, p. 199).

En la misma línea, Sellés agrega el concepto de la coexistencia como carácter distintivo de la persona. Las personas viven en coexistencia. Es mucho más que dialógica. La coexistencia no se da en todos los actos del ser, solo en las personas, las cuales viven y habitan en un mundo con la realidad de haber sido creadas. Por ello, el hombre no está solo y conlleva su vida con los demás. Por ejemplo, no es posible comprender al hombre en soledad y no nos referimos a una soledad momentánea, nos referimos a que para que se dé la existencia del hombre no se puede estar en soledad. Por ello, todas las personas son un aporte a las demás, todas coexisten y cohabitan, se enriquecen entre sí y cada una aporta con su radical originalidad.

Evidentemente, la primera organización donde se manifiesta esta coexistencia es la familia. Quizá sea importante recordar aquello de que la familia es la célula básica de la sociedad, y esta no es una frase cliché. La familia es verdadero fundamento de la sociedad y por ende también de las organizaciones. Convendría tenerlo presente a fin de valorar el rol protagónico que esta tiene no solo para el desarrollo de la propia naturaleza humana con sus sentidos internos y externos, afectos y potencias de inteligencia y voluntad, sino sobre todo porque es el núcleo donde se manifiesta la coexistencia libre del ser personal.

Finalmente, resulta importante señalar que cada persona es un proyecto desde la concepción. Una persona es un permanente futuro, un proyecto abierto en el cual no existe una vida lograda, siempre puede aceptar lo que viene adelante o rechazarlo, configurando y reconfigurando una y otra vez su futuro. En la persona, nada está escrito y todo en el acto de ser personal está atravesado por la libertad. La persona siempre es una sorpresa, una novedad, puesto que tanto su cuerpo como su alma están en constante adquisición y procesamiento de potenciales.

Por ello, cuando nos referimos a la persona, nos referimos a una categoría que no es comparable con ninguna otra. La persona es mucho más que lo que vemos, es mucho más que sus capacidades físicas y su inteligencia. La persona no es lo que tiene. La persona es un ser único y particular que siempre está abierto al futuro y a aportar, a dar, a completar en una coexistencia con los demás. La invitación tácita que realiza Sellés es a respetar esa condición sea donde sea.

2.2.1. La persona: el sistema libremente adaptable de Juan Antonio Pérez López

En su tesis sobre los sistemas cibernéticos, Pérez (1974) explica que los sistemas son entidades que apoyan una relación particular entre una serie de entradas y una serie de salidas. Es decir, analiza la capacidad de aprender de los sistemas existentes y distingue tres sistemas: estables, ultraestables y libremente adaptables. El primero de ellos, el sistema estable, hace referencia a aquellos que no cambian sus reglas de decisión, es decir, no aprenden. Estos mantienen la misma respuesta que tienen preprogramada. Como ejemplo podemos poner una máquina, la cual funcionará del modo como se le ha programado.

Por su parte, el sistema ultraestable tiene como particularidad mejorar siempre su regla de decisión para encontrar el equilibrio. Por ello, acumula las experiencias sobre las que va teniendo experiencia en el tiempo. Por ejemplo, un animal que se enfrenta a la experiencia de quemarse con el fuego aprende que deberá alejarse de él la próxima vez. Finalmente, los sistemas libremente adaptables son aquellos que consiguen cambiar la regla de decisión como consecuencia de las experiencias que acumulan en el tiempo, sin considerar si ese cambio se realiza para el bien o para el mal. Depende de la historia particular de cada sistema, si mejora o empeora. Este tipo de sistema, por ejemplo, es la persona.

Pérez López encuentra que las organizaciones y sus directivos intentan explicar las acciones de cualquier sistema buscando una relación que resulta constante entre estímulos y reacciones. Es decir, pese a que existen diversos sistemas, el que les corresponde a las personas se elude y se toma en cuenta aquel que solo es capaz de explicar el comportamiento de las máquinas. Las personas necesitan ser entendidas como sistemas libremente adaptables, capaces de mejorar o empeorar sus reglas de decisión debido a las propias motivaciones de cada quien y a su libertad como condición de su esencia humana. Y como hemos visto, la particularidad de la persona nos lleva a que cada una tome decisiones de acuerdo a sus propias experiencias y

expectativas. No es posible entender el comportamiento de las personas dentro de una organización si se les define como sistemas ultraestables.

Muchas veces, el paradigma de la organización empresarial se mueve dentro del sistema estable y ultraestable, es decir, equipara al ser humano como una máquina o como un ser viviente menos complejo que el ser humano. La propuesta de Pérez López busca poner de relieve una visión más completa de la persona dentro de la organización empresarial, como un ser capaz de aprender. Sin embargo, esa capacidad de aprender no es siempre unidireccional. Es decir, no significa que la persona sea capaz de aprender en el sentido en el que la organización empresarial requiere ese aprendizaje, también puede aprender de modo inverso. En una sola palabra, la persona tiene como característica que puede aprender en forma positiva o negativa. Puede aprender en el sentido que la empresa considera correcto o en sentido inverso. Es decir, puede aprender a hacer las cosas de modo incorrecto. Todos estos aprendizajes están dados dentro de la condición de la persona como un ser libre.

2.2.2. El trabajo como aporte de la persona, darse de sí misma

Sellés (2006) señala que el trabajo es la acción humana a través de la cual el hombre se perfecciona como hombre a la par que perfecciona la realidad física de su entorno. Esto es digno de resaltar, pues implica cambiar aquel modelo mental que hace ver al trabajo como una carga, como un castigo, como un sacrificio al que hay que someterse para alcanzar a cubrir algunas necesidades, en su mayoría materiales. Desde este nuevo enfoque, el trabajo es un don aportante de la persona. En ese mismo sentido, Alcázar (2019b) precisa: “La persona es dar, aportar. La persona no es necesitante sino aportante” (p. 92). Si un trabajador no aporta, si limitamos su actuar a un sistema formal, obtendremos justamente límites a su actuación dentro de la organización empresarial. La empresa, de este modo, renuncia al potencial que la persona puede retornarle a la organización. Además, frustramos a la persona como proyecto.

Si bien la persona es dar, esta debe ser aceptada como persona. Es decir, para que la organización pueda aprovechar todo su potencial, debe aceptarla como tal. Debe entender a la persona del modo que vimos en el punto anterior, como un sistema libremente adaptable y, como dice Sellés, como un proyecto a futuro, siempre inacabado y listo para usar su particularidad para dar un aporte también único. La persona se frustra si no se abre al mundo, por ejemplo, en el trabajo o en la cultura, pero la pasa peor si es que no se abre a otras personas

y aporta. La misma persona forma parte de distintas organizaciones, como su trabajo, familia, círculo de amigos; distintos espacios de la sociedad.

El trabajo humano es un dar, un añadir y solo una persona puede añadir. Pero solo puede añadir si previamente se acepta a sí misma y es aceptada por el grupo social en el que interactúa. Por ello, tenemos una interesante concatenación de hechos: la persona aporta al trabajo, el trabajo aporta a la economía y la economía se desarrolla en la sociedad y la sociedad acoge a la persona.

2.3. La persona en la familia

En el contexto peruano, la importancia de la familia se encuentra garantizada en la Constitución Política del Perú (Congreso Constituyente Democrático, 1993). En el Capítulo II, De los derechos sociales y económicos, el artículo 4 menciona que:

Protección a la familia. Promoción del matrimonio. La comunidad y el Estado protegen especialmente al niño, al adolescente, a la madre y al anciano en situación de abandono. También protegen a la familia y promueven el matrimonio. Reconocen a estos últimos como institutos naturales y fundamentales de la sociedad.

Por su parte, el documento Familiaris Consortio [FC], escrito por Juan Pablo II (1981), concluye: “El futuro de la humanidad se fragua en la familia” (FC 86). En este punto, exploraremos el lugar en el que nace y se realiza la persona: la familia. El matrimonio es la fundación de la familia, basado en la unión de varón y mujer. Dicha unión, como nos dice Pablo VI (1965) en *Gaudium et spes*, no puede ser modificable, tiene una naturaleza propia, propiedades esenciales y finalidades. La familia es la célula básica de la sociedad, pues está constituida por familias, de ahí deviene su rol insustituible en la sociedad. La familia es ese espacio en el que se arraigan los vínculos vitales y orgánicos con la sociedad. De la familia nacen los ciudadanos y en ella se desarrolla la primera escuela de esas virtudes sociales, sin las cuales no es viable la sociedad. La familia, al igual que la persona, es apertura, hacia otras familias, hacia la sociedad y hacia el cumplimiento de sus funciones.

Los padres educan y forman a los hijos hasta que puedan valerse por sí mismos, es el ámbito en el que se aprenden las competencias y donde se aprende el bien común para la

sociedad. A la familia no se le conceden derechos, los tiene de modo natural, sugiere Viladrich (1994).

La familia está llamada a ser protagonista de la política familiar, defendiendo y promoviendo sus derechos y deberes para transformar la sociedad. Por ello, Pablo VI (1965) especifica que toda persona tiene derecho a tener una familia y a poder mantenerla. A la intimidad de la misma, a su estabilidad, a educar a sus hijos en concordancia con sus valores y creencias, a llevar una vida digna, a poder expresarse y asociarse, a contar con el justo tiempo libre y contar con mejores condiciones, entre otros.

Negar el derecho de una persona a tener familia en condiciones justas y dignas es negar a la persona y, sobre todo, negar el futuro de construir una sociedad mejor.

2.4. Pedro Juan Viladrich, la familia: el lugar en el que se desarrolla la persona

La familia tiene la condición de sujeto social primario y es el corazón del entramado social, asegura Viladrich (2018). En la familia se genera una serie de interrelaciones con la sociedad, es la trama y la textura de la cual está compuesta la sociedad. El reconocimiento a la condición de la familia debe pasar por la protección y promoción en cumplimiento de su función estratégica para llevar una democracia avanzada. La familia es el espacio en el que se da el proceso de engendramiento de las siguientes generaciones. Mucho más allá de una función biológica, esta implica la creación, conservación y desarrollo de lazos de pertenencia dentro de la sociedad. La segunda función estratégica es la educación y sociabilización de los hijos. La familia es el espacio de aporte a la persona, es donde la persona adquiere su identidad y las competencias para el interrelacionamiento con los otros. La función de educación de la familia va mucho más allá de los conocimientos o de un listado de actitudes, la familia educa en valores éticos, acompaña la maduración personal, enseña la calidad de las relaciones futuras y los derechos humanos, además de canalizar la libertad de la persona para construir su capacidad de convivencia.

Es decir, claramente, la familia es el espacio en el que la persona se desarrolla, configura los límites de la convivencia, aprende a coexistir y determina en gran medida el paso de la persona a su autonomía dentro de la sociedad. Las empresas no solo deben respetar la integridad de la persona, deben fomentar el desarrollo de la familia, puesto que es el primer lugar en el que se desarrollan los futuros trabajadores. Pensar en la sostenibilidad de la empresa es pensar

en la familia como primera escuela en la que se aprenden las competencias que busca la empresa en sus trabajadores. La conexión persona/familia/empresa/sociedad se hace evidente, la estrecha interrelación entre ellas, el aporte de cada una con la subsiguiente, no puede romperse ni disgregarse. La empresa que tenga una propuesta de respeto a la persona tendrá intrínsecamente una propuesta de respeto a la familia, y con ello obtendrá un espacio legítimo en la sociedad.

2.5. Naturaleza del trabajo por Juan Antonio Pérez López

Pérez (1998) hace una interesante distinción sobre el tema al distinguir tres dimensiones diferentes: La dimensión económica del trabajo. Trabajar significa, para un ser humano, una actividad que le da la posibilidad de obtener cosas materiales de cara a tener una vida mejor. El trabajo, desde este punto de vista, es el elemento más importante en la creación de bienestar económico.

Pero, para un ser humano, trabajar también implica la oportunidad de aprender cómo hacer algunas cosas. Esta es la segunda dimensión del trabajo, la dimensión psicológica, que se refiere a la posibilidad que tiene el ser humano de desarrollarse como hacedor. Cuando una persona lleva a cabo un trabajo tiene la posibilidad de aumentar su conocimiento y sus capacidades operativas y se desarrolla como un buen profesional.

Finalmente, está la dimensión ética del trabajo. Con su trabajo, la persona satisface las necesidades de otras personas. Lo que produce lo consume otra persona que se satisface con lo bien que haga su labor el trabajador. Entonces, estas tres dimensiones cumplen con tres objetivos: ganar el dinero necesario para mantenerse a sí mismos y a sus familias, desarrollar sus capacidades profesionales a través de las experiencias particulares y resolver los problemas de otras personas mediante la aplicación de su experiencia profesional.

Pérez (1998) nos da la clave para poder lidiar con estas tres dimensiones y así se logren correctamente los tres objetivos relacionados con cada dimensión. La dimensión económica del trabajo debe tratarse bajo un esquema de cambio de estructuras, al asociarse con incentivos que promueven o desincentivan acciones determinadas asociadas a los objetivos de la empresa. Este es quizá el punto más desarrollado por las empresas en la actualidad. Los incentivos que dan acceso a bonos de dinero, ampliación de horario libre, flexibilidad en ciertos aspectos laborales y que incluso llegan a la asignación de recursos de modo extraordinario hacia el trabajador que

se amolda a lo que busca la empresa. En la contraparte, las empresas sancionan con descuentos, penalizaciones, llamadas de atención e incluso con la desvinculación laboral las conductas que no se esperan dentro en la organización.

Del mismo modo, se nos propone que a partir de la dimensión psicológica del trabajo se busque el desarrollo del conocimiento de este, para conseguir que el trabajador sea consciente de sus acciones en el largo plazo. Buscar esta dimensión no es tarea sencilla si las empresas continúan teniendo contratos de corta duración, no ofrecen líneas de carrera, siguen fomentando el pensamiento oportunista al escudarse en el cambio constante y adaptación como excusa para renovar a sus trabajadores permanentemente. Las empresas deben asumir el reto de dejar de contratar recursos físicos para incorporar proyectos a largo plazo, personas que estén dispuestas a entregar más de lo que el sistema formal les especifica.

Finalmente, la dimensión ética desarrolla la idea de que el personal de una organización empresarial puede captar el valor del comportamiento racional de cara a la satisfacción de las necesidades de otras personas: clientes, compañeros de trabajo, proveedores, directivos, etcétera. El construir una organización a través de las personas y el ejemplo que estas pueden dar es la mejor cultura que se puede organizar. Tener manuales, decálogos, reglamentaciones y una cultura documentada está muy bien, pero no servirán de mucho si las personas no los viven en el día a día. Solo se logrará cumplir con la misión de la empresa si los trabajadores ven a sus compañeros cumpliendo con la misión, ayudando a otros a cumplirla e impidiendo acciones que alejen a la organización del cumplimiento de su misión. La ética manifestada en el ejemplo será el baluarte máspreciado de la organización empresarial, y este ejemplo no puede ser unidimensional, debe ser multidimensional. Es decir, un ejemplo en el trabajo, en la familia y en la sociedad.

Al movernos dentro del esquema de tres niveles, es decir, al atender cada una de estas dimensiones en conjunto para cada trabajador, estamos reconociéndolos como personas y obteniendo su mayor potencial. En el primer plano, apelando a motivos extrínsecos que satisfagan necesidades materiales, conseguiremos que el trabajador logre alcanzar el nivel de vida que les satisfacen a él y a su familia según su propia condición. En el segundo nivel, apelando a motivos intrínsecos, conseguiremos que el trabajador aprenda de la empresa, aporte a ella, interiorice los aspectos necesarios, y al enriquecerse él y al sentirse respetado, escuchado y tratado como persona, ese aprendizaje de su rol en la empresa le permitirá hacer propuestas

mucho más consistentes a la organización y mucho más sustentables en el tiempo. Finalmente, en el tercer nivel, buscamos conseguir que el producto del trabajo repercute sobre los demás. La satisfacción del trabajador es ver que su trabajo es necesario para la sociedad, está articulado dentro del entramado social. Esto apelará a los motivos trascendentes, aquellos que buscan la satisfacción de las necesidades afectivas. La verdadera vocación de servicio se encuentra en este nivel.

Las personas necesitan del trabajo y de su aporte. Este punto es muy sencillo de visualizar cuando personificamos a un trabajador vinculado a la industria alimentaria que sabe que su trabajo alimenta sanamente a las personas. El periodista que siente la libertad de informar aquello que la sociedad necesita saber para actuar en su vida. Los médicos, policías, bomberos, educadores que tienen trabajos con un alto contenido trascendente, que impacta positivamente en la vida de las personas. El marketing, cuando encuentra sentido al hacer promesas que sabe que serán cumplidas por el producto y no se extralimita sobre aquello que propone a la sociedad para que consuma un determinado producto. Incluso, el miembro de una línea industrial de producción que tiene absolutamente interiorizada la calidad, no por un control posterior que se pueda dar, sino porque él o una persona de su familia podría consumir el producto que él está ensamblando, enlatando, construyendo. Es decir, dar lo mejor de uno mismo porque hay otras personas que están haciendo lo mismo por ese trabajador, y él retribuye a la sociedad con lo mejor que tiene para dar, que es su trabajo.

2.5.1. Organización y empresa

Acabamos de hablar de la naturaleza del trabajo desde sus tres dimensiones, trabajo que se realiza dentro de una organización humana. Pérez (2017) resalta que la organización es mucho más que un conjunto de personas, y que incluso va mucho más allá de que estas personas compartan una misión común. La organización tiene como punto decisivo “que esas personas se organicen —coordinen su actividad— ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar” (PK 400).

Por otro lado, Pérez (1998) precisa lo que es una empresa, es decir, un tipo especial de organización humana que consiste en la organización de la acción y el trabajo humano con vistas a la creación de riqueza. Previamente, hace la acotación respecto a que existe una riqueza innecesaria y otra necesaria. La primera se refiere a la riqueza en sí misma y la segunda a la que

conlleva a una vida digna de los trabajadores y la sociedad. El tipo de riqueza que tendría que buscar el empresario lo tendrá que definir él mismo. Esa riqueza podrá ser sustentable en el tiempo o parte de una oportunidad coyuntural. No significa que las oportunidades no debamos aprovecharlas, implica que el sentido de hacer una empresa es que esta sea sostenible en el tiempo para servir a la sociedad.

El empresario que ejerce su libertad de hacer empresa obviamente busca la tranquilidad interna y busca pactar con los sindicatos, por ejemplo. Su real interés es defender a la empresa, defendiendo los intereses de los trabajadores que la integran, porque la empresa depende de ellos, y si él no los defiende, ningún otro será capaz de hacerlo y todos perderían, desapareciendo la empresa.

Bajo esta propuesta, el empresario pasa a ser una persona que se ve a sí misma bajo un rol de aporte a la empresa en función del aporte de los trabajadores, quienes son vistos como personas. El empresario que pone al trabajador como el centro de su estrategia generará una riqueza necesaria tanto para él como para la empresa y para los públicos interesados. Entre ellos, ciertamente, el trabajador, su familia y, por ende, la sociedad.

Pérez (1998) afirma, sobre las dimensiones de la Responsabilidad Social de la empresa, que “la relación entre los objetivos económicos de la empresa (creación de riqueza) y sus objetivos sociales (satisfacción de necesidades) dista mucho de ser trivial” (p. 35). Puesto que, en la práctica, las empresas que se limitan a perseguir el beneficio económico pueden conseguirlo perjudicando gravemente a la sociedad. Esto sucede por una inadecuada comprensión del rol de la empresa y sus interrelaciones con la persona y la sociedad. El trabajo, como hemos visto, es el camino del perfeccionamiento del trabajador como ser humano, como persona. Reemplazar y sacrificar esta dimensión subjetiva del trabajo a cambio de la búsqueda de la riqueza innecesaria es negar la humanidad del trabajador a cambio de primar la producción. El trabajo no puede reducirse a una técnica. Es en este punto donde encontramos una coincidencia con lo que en su tiempo señalaba Aristóteles.

2.5.2. Los paradigmas de la organización

En correlación con las tres dimensiones del trabajo, descritas en el punto anterior, profundizaremos en los modelos o paradigmas sobre los cuales se puede explicar y clasificar a

las organizaciones humanas. Estos modelos tienen alta relevancia, pues implican un modo de ver y valorar a las personas en la figura de los trabajadores de una empresa.

2.5.2.1. El paradigma mecanicista

Pérez (2017) señala que en el paradigma o modelo mecanicista, “la organización se contempla como una simple coordinación de acciones humanas cuya finalidad es producir y distribuir una serie de objetos y/o servicios”. Bajo esta descripción, la organización se percibe como un proceso técnico de entrada, transformación y salida de recursos. El foco de atención está dado en el modo como se consumen, producen y distribuyen estos recursos, a todo nivel, desde los recursos financieros, las materias primas, la tecnología, hasta las personas para alcanzar los objetivos de la dimensión económica de la organización. Estas últimas, las personas, son consideradas como un recurso más, el cual puede ser sustituible si no contribuye al propósito de la organización.

Como hemos adelantado, en este enfoque reduccionista de la persona se propone un sistema de incentivos que será directamente proporcional a la contribución o desmedro de las personas en la búsqueda de la riqueza de la empresa. Para este modelo, las personas están supeditadas únicamente a la estructura formal, son puestos, son funciones o tareas, son números o estándares que se deben gestionar o, más aún, calcular en torno a cuánto ayudan a lograr los objetivos. En ese mismo sentido, las personas son un recurso o un costo más que hay que buscar reducir en la medida de lo posible. Son prescindibles.

2.5.2.2. El paradigma orgánico

Pérez (2017) señala que el paradigma o modelo orgánico intenta representar y explicar las interacciones que se dan en el plano formal e informal de la organización. En la combinación de estos planes se encuentran las ventajas competitivas de la propia organización, ventajas que permiten alcanzar los objetivos de la dimensión psicológica de la organización. El sistema informal, también llamado espontáneo, es un distintivo de las organizaciones vistas como un organismo vivo, compuesto por personas. Ciertamente, a diferencia del modelo anterior (mecanicista), donde se percibe a la organización como una máquina hecha para lograr resultados, en el modelo orgánico, las personas empiezan a tener un rol más protagónico, se empieza a considerar su necesidad de aportar con sus conocimientos y talento a los propósitos de la organización. Es decir, satisfacer su necesidad de sentirse útiles, de saber que su trabajo es valorado y reconocido. La importancia de este modelo radica en que se pasa de ver a los

trabajadores como simples recursos, que pueden ser sustituidos sin más ni más, a verlos como lo que son: personas, seres libres, con una capacidad inventiva que aporta a la empresa, de un modo muy distinto al de una máquina. Como lo hemos mencionado en los puntos anteriores, la concepción de persona nos lleva a entender que cada quien es un ser único e irrepetible.

En este modelo orgánico, también conocido como modelo psicosocial o psicosociológico, el principal objetivo del empresario será garantizar la viabilidad o continuidad de la empresa, buscando un equilibrio entre los aportes realizados por el trabajador y lo que recibe a cambio por parte de la empresa.

2.5.2.3. El paradigma antropológico

Finalmente, nos referiremos al paradigma o modelo antropológico, como aquel que integra los dos modelos precedentes, supliendo sus carencias. Este modelo nos permite una comprensión más acertada del comportamiento de las organizaciones y sus miembros. Pérez (2017) dice que el modelo antropológico, el cual considera a la organización como una institución, “analiza la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales de los miembros de la organización” (PK 688). Evidentemente, al hablar de necesidades reales de los partícipes de la organización –trabajadores, clientes, proveedores, sus *stakeholders* en general– nos referimos a la contribución de la empresa con los objetivos de su dimensión ética.

Si el modelo mecanicista prioriza los resultados y el modelo orgánico los aprendizajes, el modelo antropológico adiciona a estos dos propósitos el sentido del porqué y para qué se hacen las cosas. Aquí verdaderamente las personas son el fin de la organización. La empresa se preocupa por que sus integrantes tengan una visión trascendente de su contribución a las personas, traducidos en sus valores y principios de cara al cliente, potenciando su capacidad de servir, de amar, de hacer un trabajo bien hecho, no solo por la satisfacción personal que ello produce, sino porque a través de él se consigue la satisfacción de los demás partícipes de la organización. Es en este modelo donde surge la verdadera identificación, fidelización y lealtad de las personas con la organización. Es aquí donde los trabajadores están verdaderamente dispuestos a ponerse la camiseta de la empresa. Es en este modelo donde se ve reflejada de mejor modo la misión interna de la empresa, aquella relacionada con su contribución a las tres dimensiones de la organización: eficacia, atractividad y unidad, que presentaremos a continuación y que deberán ser tenidas en cuenta al momento de tomar decisiones directivas.

2.6. Las dimensiones y balances de la organización

Alcázar y Ferreiro (2017) afirman que:

En situaciones normales existe una coherencia o equilibrio (balance) entre lo que se da y se recibe (...). La filosofía popular lo ha expresado de modos muy diversos: siembra amor si quieres recibir amor o cría cuervos y te sacarán los ojos. (p. 52).

En la afirmación anterior se encuentra la clave del potenciamiento de las tres dimensiones de la organización: eficacia, atractividad y unidad, que permitirán concretar el propósito de toda empresa, la contribución a la generación de riqueza, desarrollo y felicidad. Por ello, antes de definir las dimensiones de la organización, resulta imprescindible definir las necesidades humanas, las cuales, según señala nuestro autor, se pueden dividir en tres grupos: las necesidades psicocorpóreas, las necesidades cognoscitivas y las necesidades afectivas.

Las necesidades psicocorpóreas son las relacionadas con el entorno material sensible de las personas, aquellas que al atenderse generan bienestar y placer. Dentro de ellas las más comunes son el dinero y los bienes materiales que se pueden adquirir, pero también podrían estar aquí la necesidad de poseer un estatus social o reconocimiento para sentirse mejor. En segundo término, las necesidades cognoscitivas son las relacionadas con el conocimiento, con la necesidad impresa en la naturaleza del hombre por aprender más y nuevas cosas que le permitan ir perfeccionándose, empoderándose, sintiéndose más capacitado, más útil. Toda la gama de conocimientos técnicos, profesionales y personales se encuentra en este grupo de necesidades. Finalmente, las necesidades afectivas son las que muestran otro requisito impreso en la naturaleza humana: la necesidad de amar y ser amado. Es la necesidad de conseguir relaciones sociales e interpersonales positivas con otras personas, a partir de sentirnos queridos, valorados, por quienes somos y no por lo que somos o por lo que tenemos o sabemos.

Llegado a este punto, resulta importante entender que cada grupo de necesidades se puede satisfacer con un tipo de motivo, que no es otra cosa que el valor que le damos a aquello que puede satisfacer un determinado tipo de necesidad. Alcázar y Ferreiro (2017) señalan que existen tres tipos de motivos. Estos son los extrínsecos, es decir, los que satisfacen las necesidades psicocorpóreas. Los intrínsecos, que satisfacen las necesidades cognoscitivas y, finalmente, los motivos trascendentes, que satisfacen las necesidades afectivas.

También debemos precisar que, en cada persona, para una misma acción, confluyen los tres tipos de motivos, aunque siempre unos son más predominantes que otros. Esta combinación de motivos forma parte de lo que conocemos por motivación, la cual puede ser de dos tipos. El primero de ellos es la motivación espontánea, cuando se actúa solo por impulsos basados en la experiencia y en la sensibilidad de la persona. El segundo tipo es la motivación racional, que se da cuando entran en juego el intelecto y la voluntad de la persona para tomar decisiones antes de realizar una acción.

A partir del conocimiento general de las necesidades, motivos y motivaciones humanas, Alcázar y Ferreiro (2017) nos muestran las definiciones de las tres dimensiones de la organización. En primer lugar, tenemos la eficacia, que es la capacidad que debe tener la organización de satisfacer motivos extrínsecos de quienes participan en ella, generando riqueza material. Este fin, aunque no es el único, es de vital importancia, ya que si la empresa no busca alcanzar los resultados materiales o económicos, iría en contra de su propia naturaleza. En segundo término, se encuentra la atractividad, que es la capacidad de la organización para lograr que las personas participen y aporten voluntariamente con su trabajo y conocimiento a alcanzar los fines de la empresa, a través de la satisfacción de motivos intrínsecos y trascendentes; esta segunda dimensión organizacional es de vital importancia para asegurar la ventaja competitiva de la organización, aquella ventaja que le dará sostenibilidad y/o continuidad en el tiempo. Finalmente, se encuentra la unidad, la cual es entendida como aquella capacidad de la organización para generar la fidelización de las personas que participan en ella a través de la confianza mutua. Como es de suponerse, en esta dimensión las personas que participan de la organización se mueven por motivación racional por motivos trascendentes (MRxMT).

En la siguiente tabla 1 se resume la relación entre las necesidades humanas, las dimensiones de la organización y lo que la empresa podría dar y esperar recibir de sus trabajadores:

Tabla 1. Balances de la organización

Necesidades humanas	Qué le puede dar la empresa al trabajador	Qué se puede pedir al trabajador	Dimensión de la organización
Psico-corpóreas	Dinero, estatus, contrato de trabajo, premios o castigos.	Bienes, servicios, productividad, cumplir el contrato laboral, función formal, tarea.	Eficacia
Cognoscitivas	Equipos autodirigidos, enriquecimiento del puesto, <i>empowerment</i> , <i>cauces</i> de acción, etc.	Iniciativa, creatividad, sugerencias, ideas, ingenio, poner atención en lo que hace.	Atractividad
Afectivas	Ayuda para superarse como persona, gratitud, estima, confianza, justicia, equidad.	Lealtad, identificación, actitud de servicio, capacidad de sacrificio por la empresa, gratitud.	Unidad o confianza mutua

Nota: Equilibrio que debe existir entre lo que da y recibe la empresa y el trabajador.

Fuente: Alcázar y Ferreiro (2017)

El análisis del cuadro anterior debe hacerse de modo horizontal. Así, por ejemplo, en el plano de las necesidades corpóreas, si la empresa solo provee de dinero, premios o castigos a sus trabajadores, lo que debería esperar de ellos no es más que el cumplimiento de su contrato laboral, funciones o tareas, con las limitantes que estos aspectos tienen en el plano formal de las organizaciones, consiguiendo así una contribución, limitada también, a la eficacia de la organización. Para que esto pueda darse, estas relaciones de contribución recíproca deben estar definidas en las políticas, contratos, manuales, procedimientos, estructura y otros componentes del sistema formal de la organización.

Luego en el plano de las necesidades cognoscitivas, la empresa puede proveer de actividades que enriquezcan los conocimientos y el saber-hacer de las personas, empoderándolas a través del entrenamiento, capacitación y formación. En respuesta, el trabajador contribuirá con propuestas y acciones de mejora continua para su puesto de trabajo y la empresa en general. Esto, como es de suponerse, contribuye a incrementar la atractividad de la organización, su ventaja o saber distintivo y, como consecuencia natural, a un incremento de la eficacia, que es más sostenible en el largo plazo. Para que esta contribución se viabilice “deben existir cauces ordinarios –previstos en el sistema formal– que permitan realmente que

las ideas de las personas sean tenidas en cuenta” (Alcázar y Ferreiro, 2017, p. 54), y obviamente también el sistema real o espontáneo de la organización, donde el liderazgo y su contribución a un buen clima laboral de contribución y enriquecimiento constante de las competencias de la persona y la organización, cobran un rol protagónico.

Finalmente, en el plano de las necesidades afectivas, hay un cambio de paradigma en la forma en que la empresa mira o, mejor aún, valora a sus trabajadores. En este plano, los trabajadores son considerados como lo que son realmente: personas, y no solo un “recurso” que puede ser sustituible en razón de su mayor o menor contribución a los objetivos de la organización. En este plano, la empresa entiende que solo a través de esta valoración del trabajador, “donde se trata a las personas como seres con una dignidad peculiar, irrepetible en su individualidad” (Alcázar y Ferreiro, 2017, p. 55), que se traduce en su reconocimiento, justicia, y gratitud sincera, se puede esperar de él una verdadera lealtad, identificación, compromiso, o lo que comúnmente llamamos ponerse la camiseta. Todo esto contribuye al crecimiento de la unidad, de la confianza recíproca entre los diferentes partícipes de la organización, y como consecuencia se incrementan las dos dimensiones complementarias: atraktividad y eficacia.

Como es de imaginarse, estos tres planos de contribución de la empresa hacia sus trabajadores y lo que de ellos debería esperarse, tienen estrecha relación directa con los tres modelos organizacionales: mecanicista, psico-sociológico y antropológico, que hemos descrito antes. Así, el modelo antropológico, que como ya lo hemos señalado, es el más completo, resalta la contribución de la empresa al tercer nivel de los balances organizacionales, aquel nivel que trae consigo los mejores resultados, pues atiende todas las necesidades humanas, a través de sus tres tipos de motivos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, traducidos en una motivación racional por motivos trascendentes (MRxMT).

Clarificados todos estos puntos, en el siguiente capítulo analizaremos el ámbito de la Responsabilidad Social Familiar, materia de nuestra investigación, la cual guarda estrecha relación con el modelo antropológico y los balances de la organización propuestos en este capítulo.

Capítulo 3. La Responsabilidad Familiar Corporativa propuesta por Nuria Chinchilla

En el presente capítulo, exploraremos, la teoría de la Responsabilidad Familiar Corporativa, analizando su importancia y viabilidad. Si bien, como hemos visto en el primer capítulo, la teoría de partes interesadas menciona que estas deben tener un tratamiento igualitario, como veremos son los trabajadores, por ser la parte interesada más próxima y la primera impactada por la empresa, el primer grupo de interés que debe ser atendido. En tal sentido, es importante recordar que la empresa no se puede mover únicamente dentro del paradigma mecanicista y psico-sociológico. Las empresas, según Alcázar (2018), “las crean personas, se integran por personas, tienen personalidad y están resolviendo problemas y satisfacen necesidades de personas” (p. 64), y por ello se deben mover dentro del paradigma antropológico. Como veremos, el trabajador y su familia, deben ser el centro de la empresa, y para lograrlo recurriremos a la Responsabilidad Familiar Corporativa, la cual expondremos a continuación.

3.1. La Responsabilidad Familiar Corporativa

La definición de Responsabilidad Familiar Corporativa la encontramos en Chinchilla y Moragas (2007) como “el compromiso de la empresa para promover políticas de flexibilidad, estilos de dirección y valores que faciliten la integración de la vida laboral familiar y personal de sus empleados” (PK 5502). La empresa del siglo XXI está en un proceso de cambio y tiene por delante el camino de la ética, y lo debe recorrer junto con sus partes interesadas. Esto supone la adopción de un modelo antropológico, puesto que es el único que tiene en cuenta el desarrollo personal. Las empresas hoy discuten sobre valores, ética, reputación, responsabilidad social, conciliación de vida profesional y personal, puesto que son muy atractivos para los candidatos en búsqueda de empleo y conforman parte del salario emocional que buscan las personas. Ante este escenario, la respuesta fue acuñar la expresión “Empresa Familiarmente Responsable”. Sin embargo, este concepto también evoluciona y hoy se habla de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), la cual está intrínsecamente ligada al modelo antropológico que hemos visto anteriormente.

La autora afirma que, en la búsqueda del talento, las empresas no pueden dejar de lado la flexibilidad y la responsabilidad familiar, lo cual está correlacionado con los buenos resultados.

Según estudios realizados por la autora, existe un cambio de tendencia. Los criterios de decisión para elegir empresa de los alumnos del Programa MBA del IESE, con un promedio de edad de 27 años, pasaron de ir a una empresa por el dinero a valorar, en primer lugar, el desafío intelectual. “Sorprende que, el «tener tiempo después del trabajo para conseguir armonizar profesión y familia», esté considerado con el mismo nivel de importancia que el primer criterio, y que el sueldo pase a un modesto tercer lugar” (Chinchilla y Moragas, 2007, PK 2737). El mercado laboral está cambiando y las empresas sienten la presión por modificar sus promesas de valor hacia flexibilizar el tiempo de dedicación a la empresa por parte del trabajador para que este pueda conciliar con los distintos ámbitos de su vida.

En un grupo de trabajo del IESE se acuñó el término “Empresa familiarmente responsable” y se pensó como una reacción ante el concepto de *family-friendly*. La familia del trabajador no puede ser reducida a la amabilidad por parte de la empresa. En ese momento se pensó que la Responsabilidad Social estaba más ligada a los factores externos a la empresa. Por ello, debía evidenciarse una respuesta hacia lo interno, es decir, hacia el trabajador y su familia. Por tanto, se disgregó lo “familiarmente” de lo “socialmente” responsable, para que lo primero no quedara fagocitado en este segundo concepto. Ahora ya ha adquirido suficiente peso específico y está integrado en la Responsabilidad Social Corporativa (Chinchilla y Moragas, 2007).

La responsabilidad de la empresa tiene que estar ligada al trabajador como el centro de su estrategia. Es necesario pasar de la creación de riqueza a la creación de valor, entendida en el sentido de generar valor para la sociedad y más allá de un interés particular. Confianza y compromiso, tanto de directivos como de trabajadores, deben ser cultivados en la organización empresarial para poder asegurar que, en adelante, esta pueda ser provista de personas con dichas habilidades y así asegurar una auténtica sostenibilidad.

El aspecto laboral, el familiar y el personal deben estar balanceados para que el trabajador pueda darle el distinto peso correspondiente a cada esfera y se desarrolle al máximo en cada una. Solo de este modo alcanzaremos relaciones prolongadas, conseguiremos la confianza mutua, las familias podrán prosperar y servirán como núcleo para crear nuevos directivos y trabajadores que se reconozcan a sí mismos como personas y reconozcan que todas las personas que les rodean son personas también.

La Responsabilidad Familiar Corporativa propone flexibilidad a cambio de un conjunto de reglas que pueden ser una obstrucción antes que una fuente de mejora. Chinchilla y Jiménez (2014) hacen una interesante pregunta: ¿Debe la empresa disponer de todo nuestro tiempo? El IESE Business School de Barcelona procuró plantear como respuesta la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Como vimos en el capítulo anterior sobre los sistemas cibernéticos, el paradigma de la organización empresarial se mueve dentro del sistema estable y ultraestable. Por ello, el peligro que se corre en las empresas es que al permanecer dentro de ese sistema terminen tratando al ser humano, a sus trabajadores, como máquinas o como seres vivientes menos complejos que el ser humano. La propuesta que hace Chinchilla es buscar rescatar la visión más completa de la persona dentro de la organización empresarial, como un ser capaz de aprender, aportar y que se realiza a través del trabajo, y que se le trate como un sistema libremente adaptable.

Sin embargo, como vimos al analizar los sistemas, los trabajadores son sistemas libremente adaptables con una capacidad de aprender que no es unidireccional. Es decir, no significa que la persona sea capaz de aprender en el sentido en el que la organización empresarial requiere ese aprendizaje, también puede aprender de modo contrario al que la organización empresarial busca. En una sola palabra, la persona tiene como característica que puede aprender en forma positiva o negativa. Puede aprender en el sentido que desea la empresa o en sentido inverso; puede aprender a hacer las cosas de un modo correcto o incorrecto.

Por ejemplo, una empresa puede buscar que sus trabajadores trabajen de un modo corrupto, aplicando estímulos para ello, pero la particularidad de este sistema es que, como hemos visto, los trabajadores pueden no querer sumarse a ese aprendizaje que pueden considerar negativo. Pérez López comentaba coloquialmente que muchos empresarios olvidan cómo se deben hacer correctamente los negocios por dedicarse a buscar rentabilidad a corto plazo aprovechando oportunidades coyunturales. A esta situación, Chinchilla y Moragas (2007) responden que existe “la palanca para su solución: la persona humana y sus aprendizajes”.

En cuanto exista conflicto entre el trabajo, la familia y la vida personal, el trabajador raramente tendrá la dedicación debida a cada esfera de su vida. Si aprende que será despedido por solicitar permisos por su familia, no los pedirá o mentirá para solicitarlos. Muchos argumentan que esto es falta de profesionalismo, pero nuevamente colocamos al ser humano

como una máquina cuyo aprendizaje es sostenido en una sola dirección. Si el trabajador aprende que sus problemas personales no le interesan a su organización, los procurará ocultar hasta que esto lo supere. Si el aprendizaje se da en el sentido de que esas tres esferas deben estar separadas, será como un aprendiz de malabarista tratando de mantener esas esferas en un precario equilibrio. Si el trabajador aprende que existe un balance entre estos tres universos y que estos se superponen unos a otros, sentirá la libertad de poder restarle horas al trabajo hoy a cambio de cumplir con las otras dos esferas y devolverle al trabajo el tiempo perdido o hacer un ejercicio de sobreesfuerzo para poder compensar el trabajo que no realizó presencialmente. Obviamente, existen límites. Cada esfera tendrá su lugar y su momento. Habrá momentos en que, en aras de ese balance, será la empresa la que necesitará del trabajador mucho más allá de lo previamente establecido y serán las otras esferas las que tendrán que encontrar un balance. En un ecosistema en el que el trabajador ha aprendido que existe confianza mutua entre las esferas que conforman su vida, existirá balance y humanidad.

Según los estudios IESE Family-Responsible Employer Index (IFREI), Chinchilla y Moragas (2007) afirman que “estudiando los datos nos dimos cuenta de que la carga y responsabilidad familiar dependía de cada persona, pues había padres de seis hijos que vivían menos el conflicto que padres de un hijo único” (PK 146). Es decir, parte del balance implica entender que muchos trabajadores también deben aprender a conseguirlo. De ello se desprende que las empresas puedan poner a disposición de sus trabajadores *mentoring*, consejería o grupos de ayuda. No solo la empresa se debe centrar en capacitar a sus empleados en técnicas para mejorar su productividad en el trabajo o sistemas de control. Al asumir que son personas, las empresas deben comprender que el trabajador puede haber tenido aprendizajes negativos que no le permiten llevar las otras esferas de su vida en balance. Conseguir que un trabajador encuentre ese balance lo ayudará a ser más productivo, y ese trabajador estará más dispuesto a continuar con la empresa y sentirá mejor delimitado su espacio de acción en la empresa.

“En nuestra vida diaria surgen problemas de conciliación entre yo-conmigo mismo, yo-familia, yo-empresa, yo-sociedad y empresa-familia o empresa-sociedad”, mencionan Chinchilla y Moragas (2007, PK 154). Aprender a gestionar estos conflictos es la clave del balance y hará que cada persona sea dueña de su propio destino. En la coyuntura actual, se ha asociado la resolución de los conflictos de la empresa con el trabajador y su esfera familiar a la retribución económica. De ahí que el paradigma del éxito esté poco asociado al balance y mucho más ligado al materialismo y al trabajo. Como hemos mencionado antes, el objetivo de nuestra

existencia es la felicidad, y esta se da en tres planos. En el plano extrínseco, el dinero y las posesiones materiales; en el plano intrínseco, que son nuestros conocimientos; y en el trascendente, que implica lo que hacemos para los demás. Ser realmente ambicioso es quererlo todo. No nos quedaremos en el primer o segundo plano. La auténtica felicidad humana está en desarrollarse en todos los planos, y esto solo es posible si se balancean las esferas personales.

Dentro de este contexto, Chinchilla et al. (2018) mencionan que la familia "aporta unos recursos emocionales que reducen el estrés y mejoran el rendimiento laboral. Un rendimiento que a su vez proporcionará los resultados objetivos necesarios para el desarrollo profesional" (PK 99). Creemos que la empresa que tenga como el centro de la estrategia al trabajador y como principal parte interesada a la familia de este, será una empresa mucho más sustentable en todos los aspectos. Este no es un proceso rápido, lo más recomendable sería que la empresa se inicie de este modo y se construya bajo esta estrategia. Sin embargo, la empresa que no lo haya hecho en su momento, tiene la oportunidad de iniciar la construcción de relaciones basadas en la confianza.

Aquella empresa que consiga relaciones de confianza invertirá mucho menos en sistemas formales, puesto que se apoyará en la cultura. Los sistemas de control serán mínimos, los controles en general serán mucho más reducidos. Los trabajadores, al actuar de un modo trascendente, deciden por voluntad propia actuar del modo alineado a los intereses de la empresa, puesto que esos intereses están alineados a su propio modelo de vida y sabe que su trabajo repercute en la sociedad.

“Conciliar” e “integrar” se convierten en la clave para el futuro. Según la Real Academia Española [RAE] (2019a) “conciliar” es “poner de acuerdo a dos o más personas o cosas” y “hacer compatibles dos o más cosas” (párr. 1 y 2). Por su parte, “integrar” es “constituir un todo” o “completar un todo con las partes que faltaban” (RAE, 2019b, párr. 1 y 2). Estos dos conceptos pasan a ser la clave. Debemos poner de acuerdo y hacer compatible la vida laboral de los trabajadores con su vida privada, con sus proyectos de vida para poder integrar un proyecto que sea un todo. Persona, familia, empresa y sociedad, todos trabajando de un modo integrado y conciliador, en el que cada uno tenga su espacio propio de desarrollo y podamos proyectar un futuro más sustentable.

3.2. La importancia de la Responsabilidad Familiar

Chinchilla y Jiménez (2014) resumen la importancia de incluir a la Responsabilidad Familiar dentro de la Responsabilidad Social asegurando que la primera responsabilidad de la empresa es interna, es decir, con los propios trabajadores y sus familias. “Nadie es una isla. De ahí surge el concepto de la Responsabilidad Familiar Corporativa como la dimensión esencial y primera de la Responsabilidad Social Empresarial” (p. 4).

La Responsabilidad Familiar ayuda a que las personas puedan encontrar su propio tiempo y su propia organización del trabajo. Mantenerse balanceado y dentro de una familia sana es uno de los factores que ayudan a las empresas a obtener bajos niveles de rotación y ausentismo. Las organizaciones empresariales que la acogen se vuelven más confiables de cara al público y la sociedad se beneficia en cuanto se vuelve más sana, al bajar los niveles de violencia, trabajadores más felices e interacciones más balanceadas.

Es importante retomar el concepto de los tres paradigmas de Pérez López: el mecanicista, psicosocial y antropológico. Como vemos, la empresa familiarmente responsable no abandona la eficacia, entendida como maximización del beneficio. Por el contrario, para obtener esta maximización en el contexto de la empresa actual, es necesario sumar el paradigma psicosocial para obtener la atractividad respecto a la obtención de logros y el paradigma antropológico, que suma la unidad, a la eficacia y a la atractividad. Cuando una empresa consigue posicionarse en este paradigma es porque ve al trabajador como una persona, la vincula a los objetivos de la empresa y respeta sus objetivos, y los alinea hacia la empresa. Basa su relación en la confianza y la profundiza, al promover que la organización y sus miembros trabajen basándose en motivos trascendentes. Todo esto, como hemos mencionado, como una sumatoria de la retribución extrínseca y los retos y aprendizajes propios del trabajo.

La propuesta de la Responsabilidad Familiar Corporativa tiene un fuerte impacto sobre el liderazgo y la cultura de la empresa. Implica que los líderes de la organización sean los que promuevan las políticas y las prácticas concretas de flexibilidad. Además, sean los mentores de los nuevos trabajadores los que cultiven la cultura y aquellos que defienden un modo particular de trabajar. El reto de la empresa del futuro es superar el paradigma mecanicista y conseguir el estatus de Empresa Familiarmente Responsable.

La Responsabilidad Social Empresarial ha ayudado a conseguir condiciones medioambientales favorables y sustentables, sin embargo, es momento de dar un paso más y pasar de preocuparse por el entorno externo a preocuparse también por el interno: los trabajadores y sus familias. Esta es una visión a largo plazo que debe ser construida en la base de la confianza y con líderes que materialicen ese proceso. El resultado más importante que se obtendrá es el que busca toda empresa: el ser sostenible en el tiempo. Poner en el centro de la estrategia empresarial al trabajador es poner a la familia de este también como parte de la estrategia.

Debeljuh y Destéfano (2013) señalan que la Responsabilidad Familiar Corporativa impacta en las personas, las empresas y en la sociedad. Ahondan sobre el punto mencionando que sin las familias no existe capital humano ni capital social y, como consecuencia, no hay posibilidad de mercado.

3.3. La viabilidad de la Responsabilidad Familiar Corporativa: algunos hallazgos cuantitativos

En el presente punto, presentaremos aquello que sucede cuando contrastamos la teoría con los resultados de algunos estudios al respecto. Como veremos, las empresas que busquen ser sustentables en el tiempo deben empezar a entender las nuevas dinámicas en la búsqueda de talento. Qué es lo que quiere el trabajador de la empresa y viceversa. Las empresas deben replantearse cómo usar el tiempo del trabajador de modo más eficiente, retribuirlo según sus necesidades y deben repensar el presencialismo de los trabajadores en la empresa.

En este contexto, Bosch (20 de agosto de 2020) se pregunta: ¿Qué características son las que buscan las empresas en un trabajador?, ¿cuál es el trabajador ideal? Para intentar aproximarnos a una respuesta, menciona que se vienen dando estudios sobre las dimensiones con las que cuentan los candidatos más atractivos para las organizaciones, en los que destacan aquellos que tienen responsabilidades familiares. Sin embargo, esas responsabilidades son atendidas por otra persona y no por el candidato. La primera conclusión a la que llegamos, a partir de los hechos, es que a las empresas les gustan los candidatos con familia puesto que se les asocia a la responsabilidad, sin embargo, las empresas no están tan dispuestas a que les quite el tiempo de dedicación. En la búsqueda del mejor talento, el nuevo ideal de cómo hacer empresa competitiva debe contemplar la integración de las variables trabajo y familia en el trabajador.

En la línea de la conciliación, otro estudio presentado por Bosch et al. (2018) obtuvo el resultado de que “las estimaciones econométricas indican que hay importantes ganancias si aumenta la conciliación, debido a un aumento en la productividad más que a un aumento en la oferta laboral” (p. 544). El estudio señala que existe “una relación entre jardines infantiles, tomados como “variable proxy”² a conciliación familiar, coparticipación laboral y crecimiento a nivel agregado”, y el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), inversión, salarios, productividad, empleo, etcétera. Dicho estudio encontró que existe un considerable aumento del PBI del país en el que se realizó cuando se introdujeron los jardines infantiles dentro de una comunidad. Este concluye que las barreras para la inclusión laboral se encuentran en la falta de ayuda en el cuidado de los hijos, la falta de flexibilidad en las jornadas laborales, el alto costo que afrontan las mujeres para ingresar al mercado laboral remunerado y la creencia de que la crianza de los hijos debe recaer sobre la mujer.

Como vemos, se plantea un interesante camino para continuar realizando estudios que nos ayuden a comprender mejor el impacto de la Responsabilidad Familiar Corporativa. Sin embargo, creemos que esta es una oportunidad, un área que puede ser explorada por cualquier empresa que quiera apuntar a mejorar sus propios indicadores y que quiera conseguir el mejor talento. Son las personas las que tienen una importancia significativa en cada aspecto de la organización. Por lo tanto, repensar la Responsabilidad Social en clave de Responsabilidad Familiar Corporativa es un camino próximo y viable.

² En estadística, una variable sustitutiva o proxy es una variable que no es en sí misma una relación directa, pero que sirve en lugar de una variable no observable o inconmensurable.

Capítulo 4. Legislación en favor de la conciliación y la aplicación de la teoría de partes interesadas y de la Responsabilidad Familiar Corporativa

En el presente capítulo, exploraremos la legislación que favorece la conciliación familiar en el Perú como parte de la dimensión de eficacia definida en los capítulos anteriores. De igual modo, continuaremos con el análisis sobre cómo se operativiza la Responsabilidad Social Empresarial, dentro de la dimensión de atractividad. Finalmente, abordaremos el modelo de Responsabilidad Familiar Corporativa y lo presentaremos como parte de la dimensión de unidad a la que puede llegar la organización corporativa. Finalizaremos el capítulo proponiendo un diagnóstico de la organización empresarial con Responsabilidad Familiar Corporativa mediante el octógono (Ferreiro, 2013).

4.1. La legislación vigente en el Perú: eficacia del modelo

A fin de lograr que en las organizaciones se genere una cultura hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa que permita a los trabajadores gozar de un equilibrio en el ámbito laboral, personal y familiar, es importante tener presente la legislación vigente del país que regula la relación de la empresa con sus trabajadores, ya que esa normativa laboral podrá favorecer o será una limitante para este propósito.

Entendemos la legislación vigente que beneficia al trabajador y a su familia como parte de la dimensión de eficacia del Balance Organizacional presentado por Alcázar y Ferreiro (2017) en el capítulo 2. Es decir, como aquellos incentivos, de cumplimiento obligatorio por estar normados por la ley, sobre los cuales la organización debe actuar. El cumplimiento de esta reglamentación, junto con las políticas y normas que de ella surjan en la propia empresa, contribuyen a la eficacia dentro de la organización, es decir que le permite a la empresa exigir el correspondiente cumplimiento de las tareas asignadas al trabajador, aunque, como ya se ha explicado en los capítulos precedentes, esto solo es importante para la supervivencia de la organización, puesto que si no se otorgan dichos beneficios o derechos en términos legales o más aún sin lograr un mínimo de objetivos, posiblemente metas mensurables, la cooperación no tiene ningún propósito, precisa Rosanas (2012).

Consideramos que en cuanto la legislación de un país contemple mayores derechos a los trabajadores que le garanticen disponer de su tiempo para él y su familia sin perder su empleo,

será un buen inicio para implementar la Responsabilidad Familiar Corporativa; caso contrario, el tener un marco normativo restringido será un factor que obstaculice la conciliación entre la actividad laboral y la vida familiar. Obviamente, todo esto debe darse dentro de un marco objetivo y viable con el propósito de la organización. Veamos, a continuación, la legislación del Perú y cómo sus diversas leyes nacionales y supranacionales tutelan derechos a favor de los trabajadores y promueven oportunidades para conciliar la labor del trabajador con sus responsabilidades familiares.

4.1.1. Legislación internacional

Son normas que protegen expresamente derechos fundamentales de las personas, el trabajo y la familia, siendo un marco normativo fundamental en nuestro país. Presentamos la relación de las mismas:

Tabla 2. Normas internacionales que reconocen derechos del trabajador y a la familia

Norma Internacional	Reconoce	Fecha
Declaración Universal de Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948)	La familia como el elemento natural y fundamental de la sociedad.	1948
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1966a)	La familia como el elemento natural y fundamental de la sociedad.	1966
Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1966b)	La protección de la madre embarazada, otorgándole licencia con remuneración.	1966
Carta de la Organización de los Estados Americanos (Unión Europea, 30 de abril de 1948).	El trabajo como derecho y deber social, para el trabajador y su familia.	1948
Convención Americana de Derechos Humanos (denominada también Pacto de San José). (Organización de los Estados Americanos [OEA], 22 de noviembre de 1969).	El derecho de protección a la familia por la sociedad y el Estado.	1969

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Convenios con la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Los Convenios con la Organización Internacional del Trabajo son tratados vinculantes para los Estados miembros en cuanto a la protección del trabajo y las relaciones laborales. Hemos seleccionado los principales convenios que se encuentran en vigor en el Perú y que impactan en el entorno del trabajo, el ámbito personal y la esfera familiar del trabajador.

Tabla 3. Convenios OIT ratificados por el Perú que reconocen derechos a los trabajadores

Convenio	Fecha
C014 - Convenio sobre descanso semanal (industria), núm. 14 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1921)	08.11.1945
C024 - Convenio sobre seguro de enfermedad (industria), núm. 24 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1927)	08.11.1945
C025 - Convenio sobre seguro de enfermedad (agricultura), núm. 25 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1927)	01.02.1960
C052 - Convenio sobre vacaciones pagadas, núm. 52 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1936)	01.02.1960
C102 - Convenio sobre la seguridad social (norma mínima) núm. 102 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1952)	23.08.1961
C106 - Convenio sobre descanso semanal (comercio y oficinas), núm. 106 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1957)	11.07.1988
C156 - Convenio sobre trabajadores con responsabilidades familiares, núm. 156 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1981)	16.06.1986
C183 - Convenio sobre protección de la maternidad, núm. 183 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2000)	09.05.2016
C189 - Convenio sobre trabajadoras y trabajadores domésticos, núm. 189 (Organización Internacional del Trabajo, 2011)	26.11.2018

Nota: Los convenios OIT citados promueven la conciliación entre el trabajo y la familia.

Fuente: elaboración propia

4.1.3. Legislación nacional

Contar con un marco legal que le permita a la empresa darle al trabajador flexibilidad para adecuar sus horarios de labor y este pueda disponer de tiempo para dedicarlo a su ámbito personal y familiar, son la clave para la construcción de un paradigma de Responsabilidad Familiar. En el Perú, existen leyes que le otorgan derechos en tal sentido y fijan una línea base para construir entornos de conciliación. Veamos:

Tabla 4. Leyes que otorgan derechos al trabajador vinculadas a la flexibilidad del tiempo

Norma	Fecha	Sumilla
Ley 30367	24.11.2015	Amplía licencia por maternidad a 98 días y otorga protección ante despido. (Ley N° 30367, 25 de noviembre de 2015).
D.S. 002-2016-TR	08.03.2016	Incrementa descanso postnatal de licencia por maternidad (30 días) por parto múltiple o nacimiento con discapacidad. (Presidencia de la República del Perú, 8 de marzo de 2016).
Ley 27403	20.01.2001	Hora de lactancia se considera como efectivamente laborada. (Ley N° 27403, 20 de enero de 2001).
Ley 27591	12.12.2001	Equipara para los regímenes públicos y privados la hora diaria por permiso hasta que el hijo cumpla un año. (Ley N° 27591, 12 de diciembre de 2001).
Ley 28731	13.05.2006	Se incrementa la hora de lactancia en una hora para casos de parto múltiple. (Ley N° 28731, 13 de mayo de 2006).
Ley 30807	04.07.2018	Amplía licencia por paternidad y otros beneficios. (Ley N° 30807, 4 de julio de 2018).
Ley 27409	24.01.2001	Se otorgan 30 días de descanso remunerado en caso de adopción de un menor de 12 años. (Ley N° 27409, 24 de enero de 2001).
Ley 30012	31.05.2017	Licencia por 7 días en caso el hijo, padre o madre, cónyuge o conviviente del trabajador esté diagnosticado en estado grave o terminal, o que sufra accidente que ponga en serio riesgo su vida, con el objeto de asistirlo. (Ley N° 30012, 31 de mayo de 2017).
Ley 30119, modificada por D.L. 1417	02.12.2013 y 12.09.2018	Licencia de 56 horas (remuneradas) para asistencia médica y por terapia de rehabilitación a hijos y adultos mayores a los que presta apoyo, por discapacidad. (Presidencia de la República del Perú, 12 de setiembre de 2018).
Ley 30795	15.06.2018	Licencia de una jornada laboral al año por asistir a familiar directo con Alzheimer. (Ley 30795, 15 de junio de 2018).
D.L. 1499	10.05.2020	Licencia, de común acuerdo, a trabajadores con familiares directos con diagnóstico de covid-19 o que son grupo de riesgo y que no se encuentran hospitalizados. (Presidencia de la República del Perú, 10 de mayo de 2020).

Norma	Fecha	Sumilla
D.S 005-90-PCM	18.01.1990	Licencia por fallecimiento de familiar directo, de hasta cinco días, para personal del sector público, pudiendo ampliarse hasta por tres días adicionales si el deceso ocurriese en lugar geográfico diferente al del lugar de trabajo. (Presidencia del Consejo de Ministros, 18 de enero de 1990).
D.L. 1260 y Reglamento D.S. 001-2017-TR	08.12.2016 y 13.01.2017	Licencia con goce de haber por convocatoria a actos de servicio del Cuerpo de General de Bomberos del Perú. (Presidencia de la República del Perú, 8 de diciembre de 2016).
Ley 30936	23.04.2019	Licencia de un día, por asistencia a laborar haciendo uso de bicicleta, de aplicación obligatoria para el sector público. (Ley N° 30936, 23 de abril de 2019).
D.L. 1405 y Reglamento D.S. 002-2019-TR	11.09.2018 y 04.02.2019	Posibilidad de fraccionar el periodo vacacional de 30 días a solicitud del trabajador. (Presidencia de la República del Perú, 11 de setiembre de 2018).
D.L. 1405 y Reglamento D.S. 002-2019-TR	11.09.2018 y 04.02.2019	El adelanto del descanso físico vacacional puede ser mayor al de los días que corresponderían en proporción a los días laborados para el récord vacacional. (Presidencia de la República del Perú, 4 de febrero de 2019).
D.L. 854, aprobado por D.S. 007-2002-TR	03.07.2002	Establece 45 minutos como tiempo mínimo para refrigerio en jornadas con horario corrido. Puede ser mayor por disposición del empleador o por pacto, pero no forma parte de la jornada laboral. (Presidencia de la República del Perú, 3 de julio de 2002).

Nota: Estas normas nacionales facilitan que los trabajadores puedan disponer de tiempo que ayude a su bienestar personal y familiar.

Fuente: elaboración propia

De igual modo, existen en el Perú leyes relacionadas a otorgar derechos al trabajador en cuanto a la disposición del lugar o espacio físico donde se va a llevar a cabo su jornada laboral, así como a las facilidades que se le deben brindar en ese sentido a fin de que pueda gozar de su entorno familiar. A continuación, pasamos a mostrarlas:

Tabla 5. Leyes que otorgan derechos al trabajador en cuanto a flexibilidad del espacio

Norma	Fecha	Sumilla
Ley 29896	06.07.2012	Implementación de lactarios en sedes laborales de sectores público y privado.
Ley 30036 y Reglamento D.S. 009-2015-TR	04.07.2013 02.11.2015	Regula el Teletrabajo, que consiste en el desempeño de labores por parte del trabajador en su domicilio o en el lugar que este considere conveniente, fuera del centro de labores. Debe haber acuerdo por escrito.
D.U. 026-2020 y D.S. 010-2020-TR	05.03.2020 24.03.2020	Regula el Trabajo Remoto, que consiste en la prestación de servicios por parte del trabajador en su domicilio, utilizando cualquier mecanismo que le posibilite realizar sus funciones externamente a su centro de labores, sean medios informáticos, de telecomunicaciones, análogos u otros; siempre que la naturaleza de las funciones lo permita. Puede implementarse de manera unilateral por el empleador.

Nota: Las normas mencionadas coadyuvan a los trabajadores a contar con facilidades en cuanto a espacios físicos donde realizar sus labores.

Fuente: elaboración propia

Asimismo, debemos precisar que, si bien estas leyes garantizan unos mínimos, es posible que a través de la negociación colectiva o de una negociación entre el trabajador y su jefe directo se pueda alcanzar, para casos concretos, una mayor flexibilidad tanto para el caso de la adecuación de los tiempos como del espacio.

De otro lado, hacemos notar que la legislación antes mencionada se aplica para trabajadores que se encuentran bajo un contrato de trabajo formal, excluyéndose a una inmensa mayoría de trabajadores de nuestro país que labora de manera informal y sin un marco legal que la tutele.

Por último, es necesario dotar de mayores recursos y capacidades tecnológicas a las instituciones encargadas de supervisar y velar por que las disposiciones legales laborales se cumplan a fin de que puedan realizar la función encomendada y evitar su incumplimiento.

4.2. La Responsabilidad Social Empresarial: atractividad del modelo

En este punto, presentaremos la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial y la analizaremos desde la óptica de la dimensión de la atractividad, definida como la capacidad de la organización para lograr que las personas participen y aporten voluntariamente con su trabajo y conocimiento a alcanzar los fines de la empresa (Alcázar y Ferreiro, 2017).

La Responsabilidad Social Empresarial les corresponde a la empresa, a la comunidad y a la sociedad. Debe ser ética y entendida como “un tipo de gestión que implica un comportamiento transparente y moral con sus grupos de interés, para lograr un bienestar económico, social y ambiental que contribuya a un desarrollo sostenible”, según definen Jáuregui et al. (2018, p. 73). En este marco, entendemos que la Responsabilidad Social Empresarial se consigue cuando la empresa va más allá del marco normativo. En el contexto peruano, las empresas peruanas han adoptado la teoría de partes interesadas dentro de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial. De este modo, los autores interpelan a empresas y consumidores realizando la siguiente pregunta: “¿estaría dispuesto a vestir a la moda gracias al trabajo infantil o al trabajo forzado?” (p. 51).

Jáuregui et al. (2018) llaman la atención sobre cuatro grupos en las teorías de Responsabilidad Social: Teorías de enfoques instrumentales, que consisten en usar la Responsabilidad Social como instrumento para lograr sus objetivos económicos; teorías de enfoques políticos, que consisten en seguir la normativa vigente en temas sociales; teorías de enfoques integrados, que buscan satisfacer las demandas sociales para asegurar la continuidad del negocio, y las teorías de enfoques éticos, las que anteponen la ética a cualquier otra consideración del negocio. De este análisis, desprende la definición de la Responsabilidad Social como “una forma de gestión empresarial, donde la organización actúa de manera transparente, legal y moral con sus grupos de interés para lograr un bienestar económico, social y ambiental que aporte al desarrollo sostenible”.

En este marco, encontramos que la propia Responsabilidad Social Empresarial ha sufrido una evolución. Jáuregui et al. (2018) recogen cuatro etapas: la filantropía pura, que consiste en hacer obras que repercutan positivamente en la sociedad y que no necesariamente pertenecen a algún grupo de interés de la empresa. La conciencia social, la cual se mantiene dentro del paradigma de la filantropía y destaca como acciones de Responsabilidad Social Empresarial que repercuten sobre los empleados. Se podría decir que son ciertas acciones que van más allá

de las obligaciones legales y económicas de la empresa. La revisión crítica de la Responsabilidad Social Empresarial, la cual evidencia una correlación entre desempeño social corporativo y rendimiento financiero. Y, finalmente, la sostenibilidad y el desarrollo, la cual consiste en dos aspectos: la ética en los negocios y la incorporación de la noción de sostenibilidad y desarrollo sostenible.

La discusión actual sobre la Responsabilidad Social Empresarial y el desempeño organizacional ha llevado a que Jáuregui et al. (2018) concluyan que la aplicación de prácticas de este tipo lleve a la organización empresarial a que las acciones mejoren su precio, aumenten las ventas y, por consiguiente, la rentabilidad y mejora en la reputación, todos ellos objetivos de la dimensión de eficacia de la organización. Pero esto además repercute en una mayor atractividad de la empresa, al dar un paso adicional en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores apelando a sus motivos internos, intrínsecos y trascendentes, lo cual trae por consecuencia la mejora en los índices de gestión del talento y el saber distintivo en la organización. Finalmente, se espera que esta preocupación de la empresa por el trabajador se vea reflejada en un aumento en los aportes voluntarios de las personas, que traerá consigo un incremento en la productividad del trabajador, además de la obtención de una “licencia social” para operar y reducir riesgos.

Es interesante para nuestro análisis que entre estos aspectos positivos de la aplicación de prácticas de Responsabilidad Social aparece en una posición más destacada la persona: el trabajador. Como vemos, la evolución del paradigma de la organización empresarial pasa de concentrarse en crear riqueza a través de la división del trabajo a crear riqueza respetando el marco legal. Luego de ello, evoluciona a crear riqueza gestionando las partes interesadas. Al establecerse como modelo, su paradigma continuará siendo crear riqueza, pero en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

Para explicar el modelo, Jáuregui et al. (2018) toman como ejemplo el agua:

Una empresa que, por sus operaciones y sus condiciones de fabricación de productos, debe consumir, de manera significativa, agua proveniente de diversas fuentes, actúa con responsabilidad social empresarial cuando, además de cumplir con la legislación y normas, toma también medidas para minimizar su impacto: haciendo uso eficiente del recurso hídrico, comunicando permanentemente los

avances de dichas medidas a sus grupos de interés y haciendo de la gestión del agua un tema central de su estrategia. (p.72).

Las conclusiones a las que llegan Jáuregui et al. (2018) son, en primer lugar, que la Responsabilidad Social como tal compete a toda la sociedad. Debe existir una correspondencia con la ética y la sostenibilidad, debe contribuir a un desarrollo sustentable. Su evolución ha cobrado auge en la última década del siglo XX, su evolución no ha sido homogénea e implica un comportamiento transparente y moral con los grupos de interés. Además, a la visión aportada por Freeman de parte interesada, Jáuregui et al. (2018) concretan la siguiente idea de lo que representa un grupo de interés:

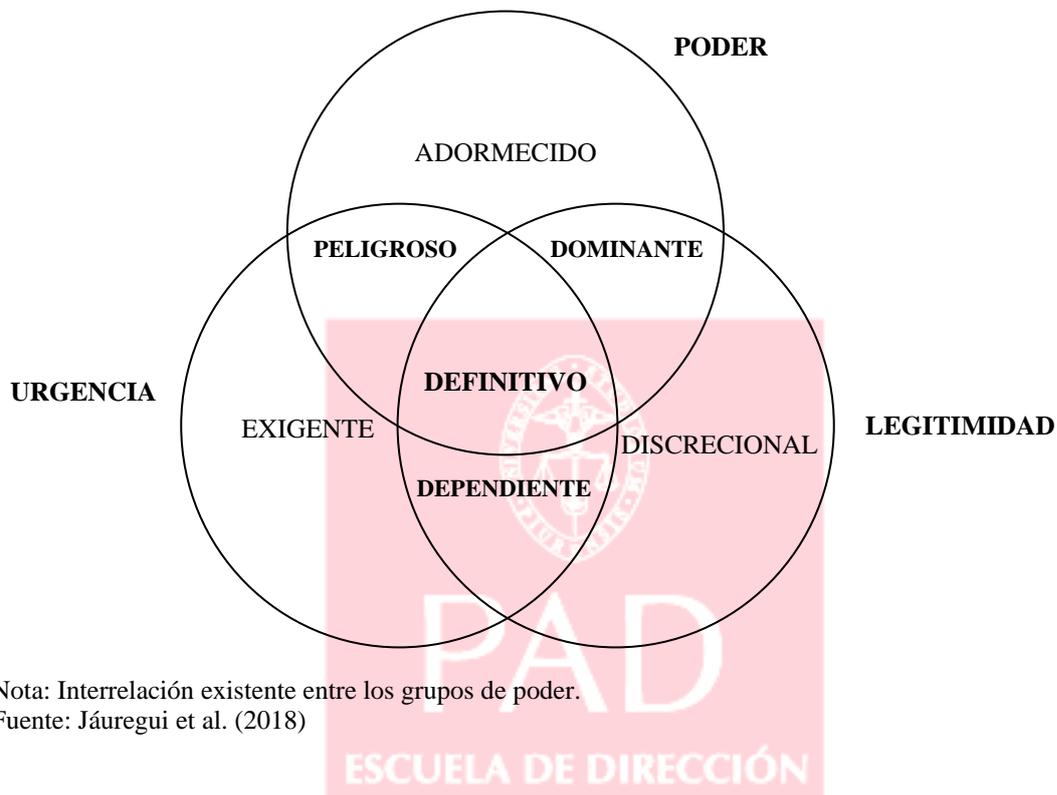
Es aquella persona, grupo de personas o institución que se ve afectada por la toma de decisiones de una empresa y al mismo tiempo afecta la toma de decisiones de dicha empresa. Estos grupos pueden ser internos, como accionistas o empleados, y externos, como los clientes, los proveedores, las autoridades del sector, entre otros (p. 97).

La noción de parte interesada, o grupos de interés, complementa a la noción de Responsabilidad Social Empresarial. Las organizaciones empresariales están interiorizando la necesidad de complementar el paradigma de la generación de riqueza en sí misma y el modelo enmarcado en solo respetar el marco legal vigente para operar. Se ha pasado de una filantropía que no necesariamente está de acuerdo con los objetivos de la organización empresarial a una identificación clara y sistematizada de cada actor impactado en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se genera un plan específico y se le jerarquiza según la tipología de grupos de interés, quienes son categorizados según los atributos de poder, legitimidad y urgencia que tengan. Los grupos latentes pueden ser adormecidos, exigentes o discrecional.

Y los grupos expectantes pueden ser peligrosos, dominantes o dependientes. Finalmente, se encuentran los grupos definitivos, los cuales, a diferencia de los anteriores que solo tienen dos atributos, tienen los tres atributos: poder, urgencia y legitimidad. Pese a que el poder es fluctuante, un grupo de interés tiene poder cuando puede lograr que la organización empresarial haga una acción que de lo contrario no habría hecho. Tener urgencia implica que un grupo de interés tiene reclamos que deben ser atendidos de modo inmediato y prioritario. La legitimidad se refiere a que las acciones de un actor son deseables, correctas y apropiadas. Como vemos, el

trabajador y su familia cumplen con todos los atributos para ser considerados legítimos y ser el centro de la estrategia de la empresa desde la perspectiva de la Responsabilidad Social y la gestión de los grupos de interés.

Figura 4. Tipología de grupos de interés



Vemos pues que a la legalidad vigente se le suma la teoría de partes interesadas, la de Responsabilidad Social para conformar un marco en el que deben actuar las empresas. Sin embargo, a esta propuesta le agregaremos la de Responsabilidad Familiar Corporativa. La necesidad de jerarquizar las partes interesadas debe venir acompañada de poner al trabajador como el primer grupo interesado por ser el primer impactado por la organización empresarial. El trabajador es el centro de la empresa, puesto que, como vimos ya en Alcázar (2018), “las empresas las crean personas, se integran por personas, tienen personalidad y están resolviendo problemas y satisfacen necesidades de personas. Si esto se niega, estamos perdidos” (p. 64).

4.3. El modelo de Empresa Flexible y Responsable (EFR): la Unidad

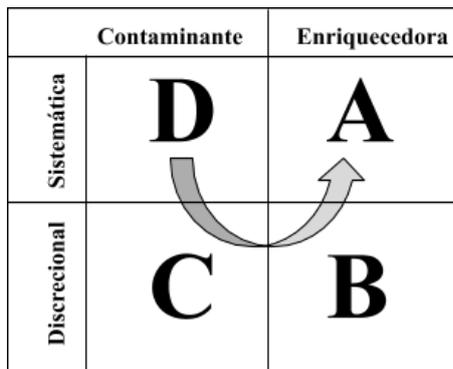
El modelo de Empresa Flexible y Responsable (EFR) propuesto por el IESE permite a las organizaciones definir cuál es su situación en cuanto a políticas, prácticas, cultura flexible y responsable, lo que a su vez les permitirá determinar la adecuada utilización de los recursos destinados a la conciliación de las esferas laboral, familiar y personal (Chinchilla, Tarrés, León

y Poelmans, 2004, p. 25). Como veremos más adelante, cada empresa puede ubicarse como en un estado en el que se encuentra en proceso de implantación de políticas, cambio de la cultura o con una visión sostenible. Esta propuesta estaría más acorde con el modelo antropológico propuesto por Juan Antonio Pérez López (2017) y con el fortalecimiento de la dimensión de la unidad dentro del balance organizacional descrito por Alcázar y Ferreiro (2017). Es en esta dimensión, donde además de la preocupación por los resultados de la organización (eficacia), de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los trabajadores (atractividad), existe una preocupación sincera por la persona que está detrás del trabajador y sobre todo por aquellas personas relacionadas con el trabajador, que sin pertenecer a la empresa, forman parte importante en su vida, nos referimos a su familia. En esta dimensión, la unidad, la organización, a través de sus directivos, toma decisiones y actúa bajo una motivación racional por motivos trascendentes. En esta dimensión es donde la empresa puede esperar como respuesta del trabajador su verdadera fidelización, compromiso, lealtad o lo que con frecuencia llamamos “ponerse la camiseta de la empresa”.

Como hemos visto, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, de la Universidad de Navarra, concibió el modelo de Empresa Flexible y Responsable a fin de ayudar a las empresas a desarrollar una cultura que concilie el ámbito laboral y personal del trabajador. Este modelo se ve graficado en la Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible de Chinchilla et al. (2004) y permite a las organizaciones, como hemos visto, analizar el equilibrio laboral, personal y familiar de sus trabajadores. Es decir, ayuda a conocer la percepción que existe sobre la empresa, el nivel de compromiso de los líderes y los factores que aceleran o que frenan un cambio cultural hacia un modelo de flexibilización e integración entre trabajo y familia.

Los resultados obtenidos por el Diagnóstico IFREI 3.0 (IESE Family Responsible Employer Index), que es una encuesta contemplada en la guía citada, nos permiten clasificar a las organizaciones en entornos D, C, B y A, según el nivel en que se encuentran en cuanto a ser una Empresa Familiarmente Responsable.

Figura 5. Entornos de la Responsabilidad Familiar



Nota: Se visualiza el avance gradual de una organización de ser Sistemáticamente Contaminante a Sistemáticamente Enriquecedora.

Fuente: Chinchilla et al. (2004)

Veamos a continuación una breve descripción de los Entornos de la Responsabilidad Familiar:

- **D:** Es una organización sistemáticamente contaminante, que es ajena a toda buena práctica que busque hacer conciliable el trabajo, familia y vida personal.
- **C:** Es una organización discrecionalmente contaminante, donde sus directivos sus directivos son sensibles a las bondades y beneficios que genera implementar pautas de flexibilización.
- **B:** Es una organización discrecionalmente enriquecedora, ya que reconoce que sus trabajadores tienen un ámbito de actuación profesional, familiar, social y personal y hace esfuerzos para que concilien esas facetas.
- **A:** Es una organización sistemáticamente enriquecedora, debido a que se ha logrado formar una Cultura de Responsabilidad Familiar y en las decisiones que se tomen a todo nivel está presente el factor persona y familia.

Es importante resaltar que llegar al entorno A es un proceso gradual, conforme se detalla en el siguiente cuadro, es decir se pasa paulatinamente desde el entorno D hacia el entorno A. No se pasa directamente.

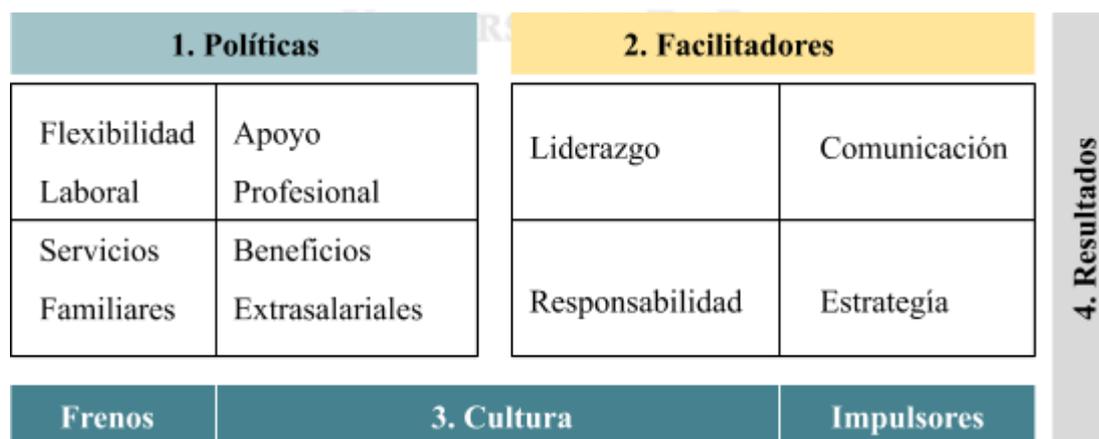
4.3.1. Elementos que componen el modelo EFR

Tres son los elementos claves del modelo:

1. Políticas: Son las reglas establecidas y difundidas (no basta que existan sino que tienen que ser comunicadas a los trabajadores). Las políticas están clasificadas en cuatro categorías: Flexibilidad Laboral, Apoyo Profesional, Servicios Familiares y Beneficios Extrasalariales.
2. Facilitadores: Son los elementos que permiten que los valores de la organización se puedan practicar y se construya una cultura de flexibilidad. Los facilitadores son cuatro: Liderazgo, Comunicación, Responsabilidad y Estrategia.
3. Cultura: Son las prácticas que diariamente se realizan o dejan de hacer. En tal sentido, pueden detener (frenos) o acelerar (impulsores) la cultura de la flexibilidad que queremos construir.

Por último, se encuentran los Resultados, que es el estado en el que se encontrará una organización después de implementar los tres elementos antes mencionados y que nos permitirán situarnos en un determinado nivel y plantearnos acciones para seguir mejorando. Veamos un cuadro que resume lo antes expuesto.

Figura 6. Recoge los elementos que componen el Modelo EFR



Nota: Se muestran los componentes de cada uno de los elementos del modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR).

Fuente: Chinchilla et al. (2004)

A continuación, pasamos a detallar cada una de ellas:

4.3.1.1. Políticas

1. Incluye Políticas de Flexibilidad en el Tiempo: relacionadas a conciliar el tiempo dedicado al trabajo y la familia y de Flexibilidad en el Espacio: relacionadas al espacio físico donde laboran los trabajadores, que no necesariamente tiene que ser en el mismo local donde funciona la empresa.
2. Servicios Familiares: buscan aligerar sus responsabilidades extralaborales, con el propósito de que se sientan apoyados, menos estresados y disfruten más sus espacios de descanso y de familia.
3. Apoyo Profesional: dar soporte a los trabajadores en su línea de carrera o cuando ven afectado su rendimiento como consecuencia de una alteración en su vida familiar (asesoramiento de trayectoria profesional, psicológico, etc.).
4. Beneficios Extrasalariales: tienen como propósito dar una mejor calidad de vida tanto al trabajador como al entorno familiar (seguro de vida, de salud, auto, club, etc.).

4.3.1.2. Facilitadores del cambio cultural

1. Liderazgo: es importante contar con líderes que se adhieran a la necesidad de conciliar el trabajo con la vida personal y familiar. Si ellos “compran la idea” será más fácil implementar las políticas propuestas en la empresa.
2. Comunicación: es clave transmitir a los trabajadores en forma clara y sostenida lo que está haciendo la organización para convertirse en una EFR, las razones por las que lo hace, las políticas dadas y sus beneficios.
3. Responsabilidad: implica motivar a todos los trabajadores a que se hagan cargo de una manera responsable de las políticas que brinda la empresa.
4. Estrategia: comprende incorporar la decisión de cambio cultural hacia una EFR dentro de la estrategia organizacional; incluso ello se puede evidenciar si es que dentro de los valores, misión y visión se toman en cuenta.

4.3.1.3. Frenos e impulsores en la creación de una Cultura Familiarmente Responsable

La implementación de políticas dentro de la empresa es importante, también lo son las prácticas de trabajo, las cuales están sustentadas por las creencias o supuestos existentes de los propios empleados y líderes al interior de la organización. El gran reto será cambiarlas y encaminarlas al logro de una cultura flexible y responsable. Veamos a continuación los frenos e impulsores en los procesos de transición a una Empresa Familiarmente Responsable:

1. Primera transición: Nivel D a Nivel C (Implantación de políticas). Tendrá como principal desafío incorporar políticas formales que impulsen un acercamiento a la construcción de una Cultura de EFR. Deberá tener el apoyo de la alta dirección, promoviendo su uso y generando confianza y apertura en los trabajadores.
2. Segunda transición: Nivel C a Nivel B (Cambio de la Cultura). Será importante identificar malas prácticas que no suman a construir una Cultura EFR y sobre todo reforzar el liderazgo, centrado en la ejemplaridad y compromiso de los mandos directivos, monitoreando los resultados.
3. Tercera Transición: Nivel B a Nivel A (Una visión sostenible). Será necesario reforzar todas las iniciativas desarrolladas en las etapas anteriores, tales como desterrar las malas prácticas o frenos, contar con el apoyo generalizado de los líderes, tener una constante mejora en las políticas de flexibilidad y un actuar consistente de los directivos alineados a la estrategia de la empresa donde ya están incorporados los lineamientos de una EFR.

Finalmente, por todas las razones expuestas, consideramos que es importante que las organizaciones apuesten por la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores y de sus familias, generando impactos positivos en la sociedad. En tal sentido, el modelo EFR que contempla la Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible, desarrollada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE de la Universidad de Navarra, y que hemos presentado de manera sucinta, es una metodología que ayuda significativamente en ese sentido, por lo cual alentamos su puesta en práctica.

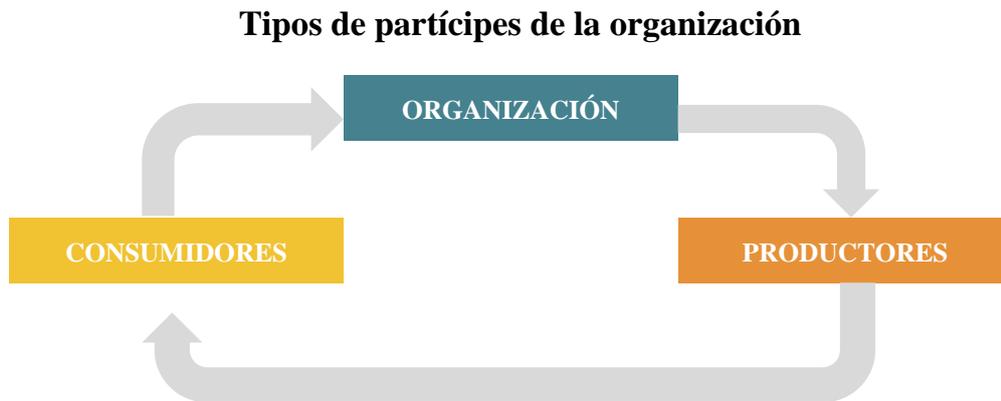
4.4. El octógono y la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)

Luego de recorrer el marco legal vigente, la teoría de partes interesadas, la responsabilidad social y la Responsabilidad Familiar Corporativa, analizaremos los principales problemas y oportunidades que pueden ser resueltos al incluir la Responsabilidad Familiar Corporativa en una organización empresarial. Para este fin, proponemos utilizar la herramienta llamada el “Octógono”, que es un modelo que ayuda a entender las diferentes relaciones existentes entre los partícipes de la organización, dentro y fuera de ella. Alcázar (2019a) señala que “una organización es la relación -estructural- entre un conjunto de personas juntas para hacer algo”. Las organizaciones realmente no existen ni actúan, son las personas las que existen y actúan, muchas veces, en el seno de las organizaciones, que no son más que una cierta relación entre personas.

Consideramos que a partir de esta herramienta podemos hacer un análisis de la propuesta expuesta en el presente trabajo de investigación. Hemos señalado que no basta con cumplir con la normativa laboral y la responsabilidad social, sino que es necesario que las empresas desarrollen la Responsabilidad Familiar Corporativa debido a que la principal parte interesada de la organización empresarial es el trabajador y su familia.

Algunos de los principales beneficios que hemos encontrado en este modelo son la representación de la organización y sus relaciones, así como el diagnóstico funcional para la toma de decisiones del directivo. Como menciona Ferreiro (2013), “cuando señalamos la utilidad de este modelo nos referimos a que ayuda a entender qué quieren lograr las personas a través de su colaboración con la organización. Para ello considera sus motivos, motivaciones y aprendizajes” (p. 60). Manuel Alcázar (2019a) señala que el Octógono es un modelo que se elabora a partir de la observación de las relaciones que existen entre los dos principales partícipes de toda organización: los productores y los consumidores, tal como puede verse en la figura 7.

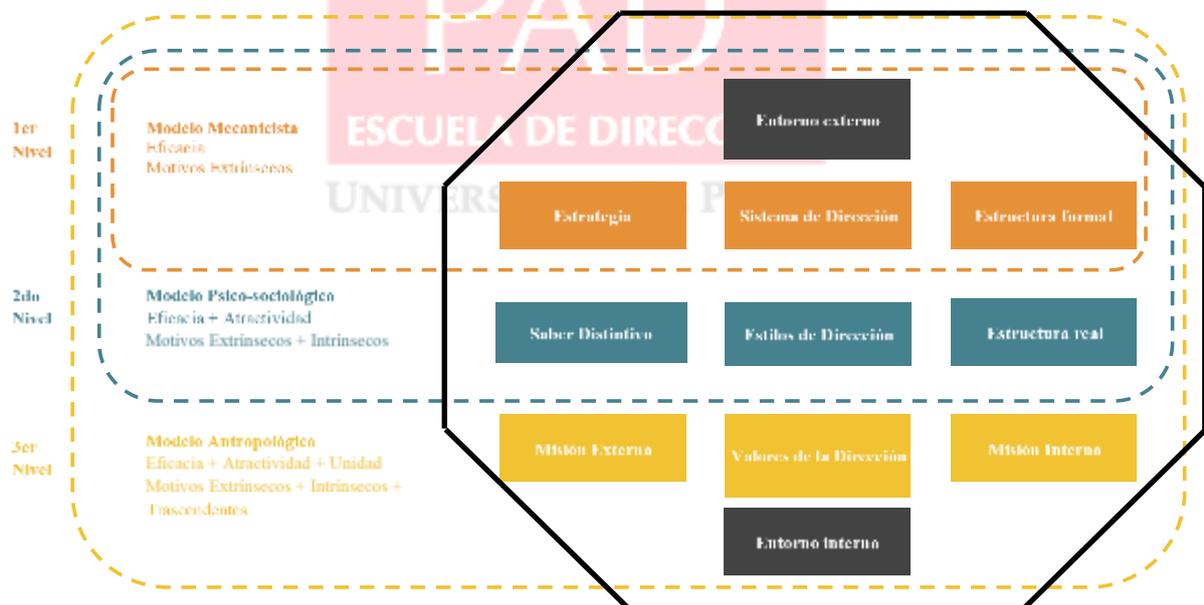
Figura 7. Tipos de partícipes de la organización



Fuente: Alcázar (2019a)

Considerando estas relaciones, en la figura 8 se muestra el modelo de representación organizacional denominado el octógono, el cual está basado en el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López.

Figura 8. El octógono organizacional



Fuente: elaboración propia basada en Alcázar y Ferreiro (2017)

A continuación, veremos de forma rápida y para cada nivel, en qué consiste cada elemento de este modelo, los problemas y las oportunidades que pueden presentarse y cómo pueden ser abordados desde la Responsabilidad Familiar Corporativa:

4.4.1. El primer nivel: modelo mecanicista

Incluye los factores que modelan la organización como si se tratara de un proceso mecánico, algunas veces más simple y otras más complejo, en el cual las partes se mueven únicamente por motivos extrínsecos, dentro de un sistema formal y con el objetivo principal de maximizar la eficacia que está dada por los beneficios (materiales o económicos).

En este primer nivel encontramos al Entorno Externo, compuesto por todos aquellos aspectos que no están influidos por la empresa o que escapan a su control, pero que pueden influir favorable o desfavorablemente en ella; como, por ejemplo, el comportamiento de la competencia, aspectos macroeconómicos, política nacional e internacional, tendencias de búsqueda de empleo, mercado del talento, entre otros. En este cuadrante, la RFC contribuirá a que la organización atienda las obligaciones dadas por la legislación nacional e internacional, en materia laboral-familiar, según el mercado donde compita. Especial atención merecerá la contribución de la RFC para contrarrestar la competencia que cada vez se preocupa más por las tendencias globales de búsqueda del equilibrio trabajo-familia en el interior de sus organizaciones.

Luego se muestra la Estructura Formal, conjunto de funciones, roles y tareas establecidas en el diseño de una organización (Ferreiro, 2013). Aquí se encuentran los organigramas, las descripciones y relaciones jerárquicas entre los distintos puestos de la organización. En este cuadrante, la RFC contribuirá a la modernización de la estructura organizacional de la empresa, incorporando áreas y puestos que puedan gestionar con mayor eficiencia las acciones que conlleven a una mejor relación entre los factores del trabajo y la familia de sus trabajadores. Resulta importante aquí que la organización otorgue cada vez más una mayor jerarquía a estos elementos, coherentemente con la importancia de sus funciones y objetivos.

También se muestran los Sistemas de Dirección y Control, que son aquellos mecanismos utilizados por la empresa para garantizar que se cumpla con las tareas, funciones, procesos y objetivos de la estrategia empresarial, como son los reglamentos y políticas internas, sistemas de remuneraciones, sistemas de control o auditoría interna, planeamiento estratégico y

operativo, evaluaciones de desempeño, lineamientos de compensaciones, entre otros. En este cuadrante, la RFC contribuirá a la formalización de los derechos y deberes de los trabajadores y la empresa en materia de trabajo y familia, los cuales deberán verse reflejados en lineamientos, políticas, reglamentos, manuales, procedimientos y otros documentos que, con adecuada claridad y viabilidad, garanticen el logro del balance trabajo-familia dentro de la organización, trayendo consigo un incremento en la oferta de valor para sus actuales y futuros trabajadores.

Finalmente, en este primer nivel, se muestra la Estrategia, que son las características de los productos o servicios, comparadas con las de sus competidores. La respuesta a la pregunta quiénes compran y por qué compran, en lugar de a la competencia: cercanía, precio, garantía, prestaciones, diseño, canal, etc. (Ferreiro, 2013). Evidentemente, en este cuadrante, la RFC contribuirá a mejorar tanto la imagen y el posicionamiento de la organización, que además de proveer de buenos productos y servicios, se preocupa por la satisfacción de las necesidades laborales y familiares del trabajador. Este posicionamiento estratégico traerá consigo una respuesta positiva por parte de los *stakeholders* (trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, gobierno, comunidad, etc.), quienes se mostrarán más y mejor dispuestos a contribuir con el negocio.

4.4.2. El segundo nivel: modelo psicosociológico

También llamado modelo orgánico por Juan Antonio Pérez López, es el espacio que incluye al modelo mecanicista y todos sus componentes. Muestra el análisis de aquellos factores que contribuyen a la satisfacción de las necesidades cognoscitivas a través de los motivos intrínsecos de las personas, incrementando con ello la dimensión de atractividad, es decir la capacidad de hacer y de saber de los trabajadores, y con ello la competitividad de la organización.

En este segundo nivel encontramos la Estructura Real, que Alcázar (2019a) la describe como el “¿quién es quién en la organización?”, características concretas de las personas que realizan las funciones o tareas. Continúa diciendo Alcázar que “lo personalísimo del actor es más importante que el personaje y la estructura real es más importante que la estructura formal” (p. 39). Es lo que se denomina el sistema espontáneo de la organización, aquello que no se encuentra normalizado por el sistema formal. Se encuentran aquí los comportamientos de las personas que confieren la cultura organizacional, la percepción de los trabajadores hacia sus

líderes, las percepciones y sentimientos de aceptación, rechazo, alegría o frustración que se dan dentro de las relaciones entre los trabajadores y quienes los dirigen, y entre los propios trabajadores. En este cuadrante, la RFC, a través de sus acciones, sin estar necesariamente determinadas por algún lineamiento formal, contribuirá al fortalecimiento de la cultura organizacional y mejora del clima laboral, incrementando los niveles de percepción de la empresa como un buen lugar para trabajar, como una organización que posee una preocupación sincera por el trabajador y su familia, generando un ambiente favorable que incrementará la atraktividad y reducirá la rotación no deseada de los trabajadores.

Luego se muestran los Estilos de Dirección, “donde se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa en términos de sus dos principales competencias: comunicación y participación” (Ferreiro, 2013). Estos estilos que influyen en la ejecución de las operaciones empresariales, cobran importancia en la medida en que contribuyen al crecimiento del saber distintivo de la organización. Se incluyen aquí los estilos de participación en las decisiones, como la absorción, delegación o abdicación, así como los estilos de comunicación: vertical, horizontal, abierta o cerrada. En este cuadrante, la RFC contribuye al empoderamiento de los líderes para tomar decisiones y acciones que contribuyan a establecer el balance trabajo-familia de las personas que integran la organización, propiciando una cultura de comunicación abierta y participación en el que el trabajador puede dar su opinión y ésta es tomada en cuenta como un aporte para la mejora integral de la organización. Con ello se incentiva un ambiente de colaboración bidireccional, más allá de lo formalmente esperado, que permite a los trabajadores contribuir en la formulación de propuestas en pro del equilibrio laboral-familiar, que permitirá establecer acciones mucho más eficaces y eficientes.

Finalmente, en este segundo nivel del octógono, se muestra el Saber Distintivo. Es decir, la competencia diferencial, o lo que Juan Antonio Pérez López denominaba el objeto de la organización. Representa aquellas características que hacen única a la empresa frente a sus competidores; es el conocimiento acumulado obtenido por la empresa a través de la experiencia de muchos años. “Es aquello que la organización sabe hacer y sabe hacerlo bien, fruto de ese aprendizaje organizacional” (Alcázar, 2019a, p. 42). En este cuadrante, la RFC contribuirá a través de sus acciones que promueven un ambiente de trabajo justo, agradable y motivador, al crecimiento del saber distintivo, la innovación, la mejora continua, la proactividad e iniciativa de los trabajadores, quienes se mostrarán más propensos a contribuir con sus conocimientos y talentos, como un valor agregado para los fines de la organización. Se incrementa así la oferta

de valor de la empresa para la atracción y retención del talento que le permitirá cumplir con sus objetivos de éxito, continuidad y/o sostenibilidad como negocio.

4.4.3. El tercer nivel: modelo antropológico

Este modelo incluye a los modelos mecanicista y psicosociológico, pero además muestra otros componentes no contemplados. En este nivel se cumple la satisfacción de las necesidades afectivas de los que forman parte de la organización (Ferreiro, 2013). Esas necesidades afectivas que solo logran atenderse a través de motivos trascendentes, fortalecen e incrementan la dimensión de unidad de la organización, traducida en confianza mutua, compromiso, lealtad y fidelización de los trabajadores.

En este tercer nivel se muestra la Misión Externa, la cual muestra el modo como la organización atiende las necesidades “reales” y no solo sentidas de los consumidores, clientes o usuarios de sus productos y servicios. Por ejemplo, la misión externa de muchos negocios masivos será proveer productos de calidad a un precio que produzca un ahorro económico a sus clientes. Es importante que los directivos definan correctamente la misión externa de la empresa, pasando de la generalidad a la especificidad, para ser distinguidos y reconocidos por el mercado. En este cuadrante, la RFC contribuye a satisfacer la necesidad real de clientes y proveedores de trabajar con una empresa que valore a sus trabajadores como lo que son, personas, y que busca que la familia sea la célula básica sobre la cual se desarrolla la sociedad.

También encontramos en este nivel los Valores de la Dirección, que “son la motivación racional por motivos trascendentes” (MRxMT) de los principales directivos de la organización (Alcázar, 2019a, p. 117) o, como señala Ferreiro (2013), lo que la empresa entiende por persona, que se traduce en el modo como los líderes y directivos de la organización tratan a las personas. En este cuadrante, la RFC contribuye a la revaloración de la persona del trabajador, una persona cuyas necesidades deben atenderse más allá del simple plano laboral, para pasar a lo que es más importante para ella, su familia. Es la forma de ver a los partícipes de la organización no como un número, un puesto, una pieza clave sino como lo que realmente son: seres humanos, que merecen respeto de su dignidad, de su integridad y de sus necesidades afectivas, que en el plano más cercano se manifiestan y se atienden en su entorno familiar. La RFC se convierte en un medio efectivo para que los líderes confirmen si las personas son fines o medios de la empresa, si forman parte de su principal propósito o son más bien un recurso que los ayuda a conseguirlo.

Luego se muestra la Misión Interna que, de forma similar a la misión externa, hace referencia a la satisfacción de las necesidades reales de los clientes internos de la organización, su gente, sus trabajadores. En este punto, Alcázar (2019a) señala que la organización debería cuestionarse si el trabajo en la empresa ayuda a que los trabajadores (productores de la organización) mejoren en sus relacionales familiares, sociales, profesionales y personales, o es que se piensa que tan solo pagando bien y capacitándolos ya está todo hecho y se logra la satisfacción total de las personas. La RFC contribuye aquí a tomar conciencia del verdadero propósito de la organización; que va mucho más allá del poder proveer de un trabajo o un salario a las personas. Es entender que sus trabajadores tienen necesidades afectivas y responsabilidades más importantes que el trabajo y que solo cuando se logra comprenderlas y buscar su equilibrio, podemos pretender tener no solo trabajadores productivos y talentosos, sino, por sobre todo, personas felices. La RFC propone aquí la generación de verdaderos líderes trascendentes, que entienden al trabajador como una persona integral, que en su rol de aportar a la organización no se desvincula de su rol familiar, sabiendo además que este segundo es mucho más importante para él.

Finalmente, se muestra el Entorno Interno, que recoge características o situaciones propias de los partícipes internos de la organización, pero que escapando al control de la empresa podrían tener impactos positivos y negativos en ella. En este casillero se analiza, por ejemplo, el impacto que tienen los sindicatos, la familia y otros factores socioculturales de las personas que integran la organización. En este último cuadrante, la RFC contribuye a reconocer e involucrar al entorno interno del trabajador, que es su propia familia, en primer lugar. Al permitirles participar de las acciones de la organización empresarial se fortalecen y mejoran las relaciones directas e indirectas que existen con sus propios trabajadores. También será importante involucrar a las asociaciones que de manera formal o espontánea surgen en la propia organización, pero que no están bajo su control, como los sindicatos, los clubes o grupos de trabajadores con situaciones comunes, entre otras agrupaciones, las cuales al verse más involucradas, responderán con una contribución a los propósitos de la organización en sus tres dimensiones eficacia, atraktividad y unidad.

En resumen, la RFC contribuye a la mejora de todos los niveles de la organización empresarial. En el primer nivel, el de la eficacia, potencia la estrategia de la empresa, al posicionarse como una empresa con acciones que contribuyen al equilibrio trabajo-familia, cada vez más valorado por el entorno externo. Mejora los sistemas de dirección y control, al

contarse con lineamientos que garanticen el cumplimiento mínimo y necesario de los derechos y deberes de trabajadores y empresa en materia laboral familiar. Mejora la estructura formal, al incluir áreas y puestos específicos, que con el empoderamiento adecuado, gestionarán las acciones de la RFC en favor de los fines de la organización.

En el segundo nivel, el de la atraktividad, mejora la estructura real al propiciar una cultura organizacional que por encima de las obligaciones laborales alienta la realización de acciones en pro de los intereses de la familia del trabajador, entendiendo la vital importancia que tiene para él. Mejora los estilos de dirección, empoderando a los líderes para que propicien estilos de comunicación abierta y participación con los trabajadores, quienes contribuirán en la formulación de acciones más efectivas en materia familiar–laboral. Incrementa el saber distintivo, al promover un ambiente con alta satisfacción laboral, que no solo atrae y retiene talento, sino que lo potencia al incentivar la innovación, la iniciativa y mejora continua en todos los partícipes de la organización, dándole competitividad y sostenibilidad.

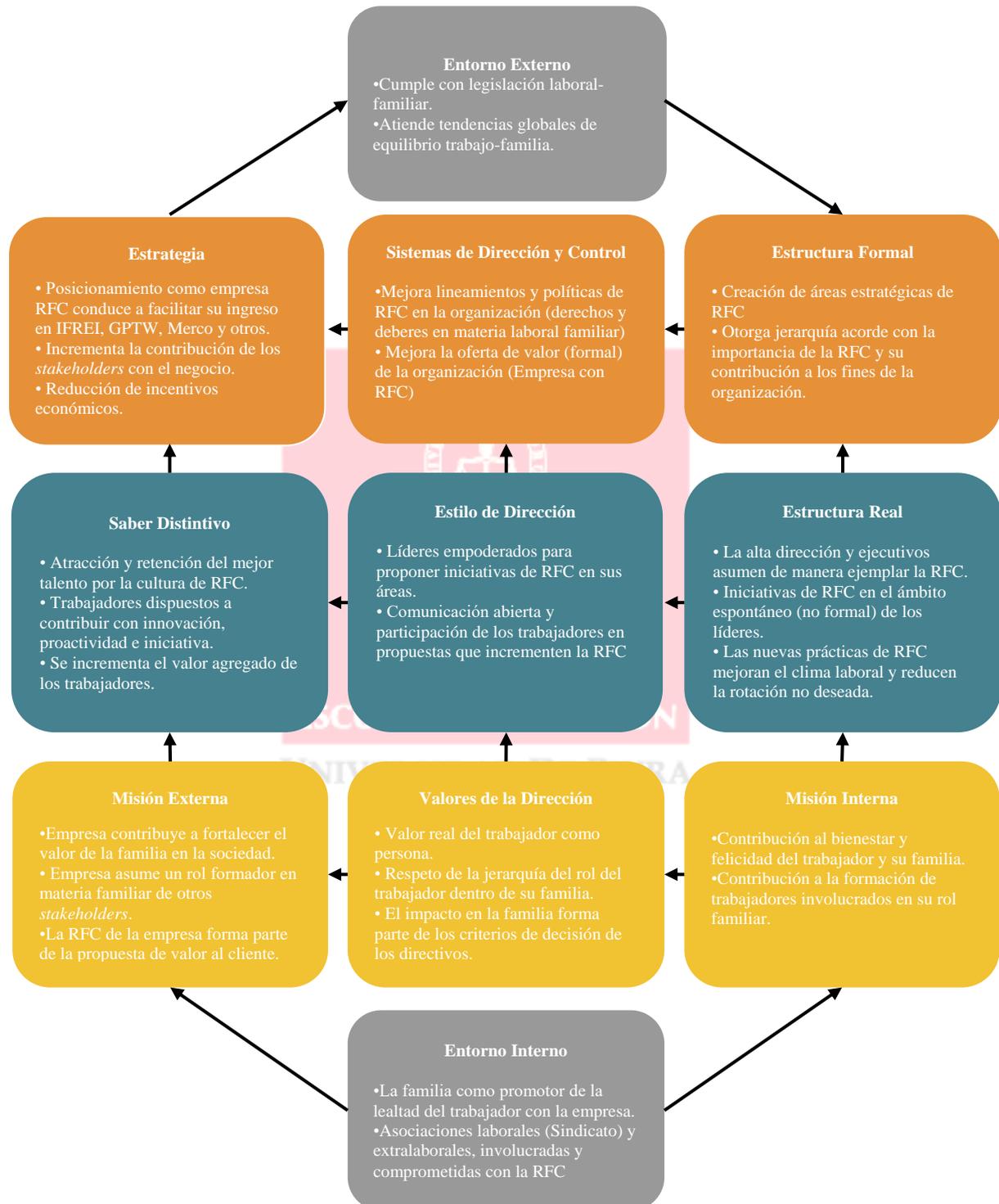
Finalmente, en el tercer nivel, el de la unidad, contribuye al cumplimiento de la misión externa al desarrollar una empresa preocupada por el equilibrio trabajo-familia, equilibrio que valoran los clientes de la organización. Mejora también la misión interna, al entender las necesidades afectivas del trabajador a su familia. Propone nuevos y mejores valores de dirección que ayudarán a los líderes a valorar a sus trabajadores como personas, como fines y no solo como medios para alcanzar un fin. Y considera también el entorno interno de la organización, buscando el involucramiento y compromiso de las asociaciones extralaborales, en el propósito de alcanzar el bienestar de sus trabajadores, el cual, como ya es sabido, redundará en el incremento del éxito del negocio. Con todo ello, se incrementa la confianza mutua y la fidelización de las personas en la organización, porque la gente percibe que trabaja en una empresa que se compromete con ellos y con sus familias.

Como vemos, hemos propuesto una herramienta bastante completa de diagnóstico. La hemos aplicado para encontrar los beneficios de la responsabilidad familiar en la organización empresarial y hemos encontrado que existen beneficios tanto al analizar cada recuadro propuesto por el octógono, como al analizar los tres niveles que presenta la herramienta.

A continuación, haremos una representación gráfica del octógono para una empresa que ha apostado por la RFC. Proponemos que las organizaciones que busquen evaluar la

incorporación de la RFC, elaboren un octógono propio que les permita analizar la pertinencia de incluirla en su modo de hacer empresa.

Figura 9. Octógono de una empresa con Responsabilidad Familiar Corporativa



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Si bien la Responsabilidad Familiar Corporativa no procede directamente de la Responsabilidad Social Empresarial y la Teoría de Partes Interesadas, concluimos que es posible partir de la Responsabilidad Social Empresarial para implementar la Responsabilidad Familiar Corporativa y que ambas teorías pueden complementarse en favor de la empresa, los trabajadores, su familia y la sociedad en general.

La familia del trabajador no ha sido considerada como una parte interesada (*stakeholder*), pero se debe poner de relieve la necesidad de considerarla no solo como una, sino como la principal parte interesada después del trabajador, y darle un espacio destacado dentro de las estrategias y acciones de la organización.

La Responsabilidad Familiar Corporativa tiene sentido si se aplica bajo el modelo antropológico, bajo el cual se valora al trabajador y su familia, como personas con una dignidad de seres humanos que debe ser respetada y promovida.

La Responsabilidad Familiar Corporativa incrementa la eficacia de la empresa, reduciendo la necesidad de incrementar constantemente los incentivos económicos para los trabajadores de la organización y fortaleciendo la “imagen empresarial” que retendrá a los clientes actuales y atraerá nuevos clientes.

La Responsabilidad Familiar Corporativa mejora la atractividad de la empresa, mejora la gestión del talento de las personas y el saber distintivo de la organización, los cuales le darán continuidad en el tiempo.

La Responsabilidad Familiar Corporativa fortalece la unidad de la empresa; incrementa la confianza mutua, la identificación del trabajador con sus líderes y con la empresa, respondiendo con un mayor compromiso de contribución al logro de la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.

La verdadera sostenibilidad de la empresa solo se conseguirá si se pone al trabajador como el eje central de la organización y se acepta la prioridad de atender las necesidades relacionadas con su rol familiar.

La Responsabilidad Familiar Corporativa, como oferta de valor al trabajador, es y será una excelente estrategia para atraer y retener el mejor talento, en una sociedad en la que las personas le dan cada vez mayor importancia a la conciliación entre la esfera familiar y laboral.

La normativa legal peruana aún es limitada en materia de Responsabilidad Familiar Corporativa, por lo cual la negociación colectiva o la negociación entre el trabajador y su jefe directo se presentan como caminos que ayuden a las empresas a desarrollar una cultura que promueva la conciliación personal, familiar y laboral.

El área de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas es la plataforma adecuada para iniciar el proceso de transformación hacia una cultura de la Responsabilidad Familiar Corporativa. Sin embargo, es la alta dirección de la empresa la que debe promover la transformación de modo transversal a través de sus líderes.

El octógono, como herramienta de diagnóstico organizacional, puede ser usado para el análisis de implementación de la Responsabilidad Familiar Corporativa en la empresa.

La promoción de una cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa no solo incrementará en el largo plazo la generación de riqueza y competitividad en las empresas y bienestar en sus trabajadores, sino que ayudará a construir y mantener una mejor sociedad, rescatando el valor de la familia como su célula básica.

Es necesario fomentar asociaciones de empresas emblemáticas que compartan sus experiencias positivas y buenas prácticas respecto a la Responsabilidad Familiar Corporativa, para promover su implementación en otras organizaciones.

En el plano académico, es importante que las universidades y escuelas de negocios, incorporen dentro de sus programas de formación, temas relacionados con la Responsabilidad Familiar Corporativa y su importancia en la dirección de empresas.

El verdadero cambio hacia ser una empresa familiarmente responsable surgirá cuando los líderes que las dirigen, recuperen la valoración y la jerarquía que posee la persona del trabajador y su familia dentro de las organizaciones.



Bibliografía

- Alcázar, M. (2018). *Cómo Mandar Bien: Consejos para ser un buen jefe* (3ª ed.). Lima: Infobrax.
- Alcázar, M. (2019a). *Octógono*. Lima: PAD-Universidad de Piura.
- Alcázar, M. (2019b). *Persona*. Lima: PAD-Universidad de Piura.
- Alcázar, M., y Ferreiro, P. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: PAD-Universidad de Piura.
- Aristóteles. (1873). *Obras selectas de Aristóteles*. (P. De Azcárate, y J. Goya y Muniain, Trads.)
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (10 de diciembre de 1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado de <https://www.refworld.org/es/docid/47a080e32.html>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (16 de diciembre de 1966a). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. Recuperado de <https://www.refworld.org/es/docid/5c92b8584.html>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (16 de diciembre de 1966b). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Recuperado de <https://www.refworld.org/es/docid/4c0f50bc2.html>
- Barnard, C. (1971). *The Functions of the Executive: Thirtieth Anniversary Edition (30th ed. ed.)*. Boston: Harvard University Press.
- Blas, P. (1991). Obtenido de <http://eprints.ucm.es/25880/1/9101.pdf>
- Bosch, M.; García, C.; Manríquez, M.; Valenzuela, G. (2018). Macroeconomía y conciliación familiar: el impacto económico de los jardines infantiles. *Trimestre Económico*, 543-582.
- Bosch, M. (20 de agosto de 2020). El nuevo trabajador ideal. *La Tercera*, 7.
- Cameron, R. y Neal, L. (2014). *Historia Económica Mundial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cgreita. (18 de noviembre de 2006). *Historia de un lápiz* [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=n4cZ64HuP7Q>
- Chinchilla, N. y Jiménez, E. (2009). *Responsabilidad familiar corporativa*. Recuperado de <https://blog.iese.edu/nuriachinchilla/files/2009/02/Responsabilidad-Familiar-Corporativa.-Harvard-Deusto.pdf>
- Chinchilla, N. y Jiménez, E. (2014). *La responsabilidad familiar corporativa, núcleo de la responsabilidad social*. Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

- Chinchilla, N. y Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Madrid: Ariel.
- Chinchilla, N.; Jiménez, E.; Lombardía, P. (2018). *Integrar la vida: liderar con éxito la trayectoria profesional y personal en un mundo global* (7ma. ed.). Madrid: Ariel.
- Chinchilla, N.; Tarrés, J.; León, C.; Poelmans, S. (2004). *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible y Responsable* (Vol. I y II). Madrid: Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE.
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Debeljuh, P. y Destéfano, Á. (2013). *Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa* (1a ed.). Buenos Aires: IAE Publishing.
- Echevarría-Martínez, M. (1999). Gobierno y división de trabajo. *I Revista Empresa y Humanismo*, 91-137.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Flores, C. (23 de octubre de 2019). Manuel Alcázar: “Si un jefe no quiere ocuparse de las personas, que solo haga números”. *Infomercado*. Recuperado de <https://infomercado.pe/manuel-alcazar-si-un-jefe-no-quiere-ocuparse-de-las-personas-que-no-sea-jefe-que-se-dedique-a-hacer-numeros/>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (2012). *Capitalismo y Libertad*. Madrid: Síntesis.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Censos Nacionales 2017: XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas*. INEI. Recuperado de <http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>
- Jáuregui, K.; Ventura, J.; Gallardo, J. (2018). *Responsabilidad social y sostenibilidad empresarial: fundamentos, gestión y perspectivas*. Lima: Pearson.
- Juan Pablo II. (1981). *Familiaris Consortio*. Vaticano. Recuperado de http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_19811122_familiaris-consortio.html
- Ley N° 27403. Ley que precisa los alcances del permiso por lactancia materna. (20 de enero de 2001). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/283552/255327_L27591-2001.pdf

Ley N° 27409. Ley que otorga licencia laboral por adopción. (24 de enero de 2001). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dga/Ley_27409_peruano.pdf

Ley N° 27591, Ley que equipara la duración del permiso por lactancia de la madre trabajadora del régimen privado con el público. (12 de diciembre de 2001). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/283552/255327_L27591-2001.pdf

Ley N° 28731. Ley que amplía la duración del permiso por lactancia materna. (13 de mayo de 2006). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.proviasdes.gob.pe/normas/Ley%20N%C2%BA%2028731.pdf>

Ley N° 30012. Ley que concede el derecho de licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentran con familiares directos que se encuentran con enfermedades en estado grave o terminal o sufran accidente grave. (31 de mayo de 2017). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-reglamento-de-la-ley-n-30012-ley-que-concede-el-d-decreto-supremo-n-008-2017-tr-1527079-2>

Ley N° 30119. Ley que concede el derecho de licencia al trabajador de la actividad pública y privada para la sustancia médica y la terapia de rehabilitación de personas con discapacidad. (2 de diciembre de 2013). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-concede-el-derecho-de-licencia-al-trabajador-de-la-a-ley-n-30119-1022612-3>

Ley N° 30367. Ley que protege a la madre trabajadora contra el despido arbitrario y prolonga su periodo de descanso. (25 de noviembre de 2015). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-protege-a-la-madre-trabajadora-contra-el-despido-arb-ley-n-30367-1315977-1/>

Ley N° 30795. Ley para la prevención y tratamiento de la enfermedad de Alzheimer y otras demencias. (15 de junio de 2018). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-para-la-prevencion-y-tratamiento-de-la-enfermedad-del-al-ley-n-30795-1660608-13/>

Ley N° 30807. Ley que modifica la Ley 29409, Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada. (4 de julio de 2018). *Diario*

Oficial El Peruano, Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-29409-ley-que-concede-el-derecho-de-ley-n-30807-1666491-2/>

Ley N° 30936. Ley que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. (23 de abril de 2019). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-promueve-y-regula-el-uso-de-la-bicicleta-como-medio-ley-n-30936-1762977-4/>

Organización de los Estados Americanos [OEA]. (22 de noviembre de 1969). *Convención Americana sobre Derechos Humanos "Pacto de San José de Costa Rica"*. Recuperado de <https://www.refworld.org/es/docid/57f767ff14.html>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (15 de junio de 1927). *C024 - Convenio sobre el seguro de enfermedad (industria), núm. 24*. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312169:NO

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (15 de junio de 1927). *C025 - Convenio sobre el seguro de enfermedad (agricultura), núm. 25*. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C025

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (15 de junio de 2000). *C183 - Convenio sobre la protección de la maternidad, núm. 183*. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312328:NO

Organización Internacional del Trabajo. (16 de junio de 2011). *C189 - Convenio sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos, núm. 189*. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:2551460:NO

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (17 de noviembre de 1921). *C014 - Convenio sobre el descanso semanal (industria), núm. 14*. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312159

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (23 de junio de 1981). *C156 - Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, núm. 156*. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C156:NO

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (24 de junio de 1936). *C052 - Convenio sobre las vacaciones pagadas*, núm. 52. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312197:NO
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (26 de junio de 1957). *C106 - Convenio sobre el descanso semanal (comercio y oficinas)*, núm. 106. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312251:NO
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (28 de junio de 1952). *C102 - Convenio sobre la seguridad social (norma mínima)*, núm. 102. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312247:NO,
- Pablo VI. (1965). *Gaudium et spes*. Vaticano.
- Pacheco, J. C. (2010). *Rediseño de la teoría científica del trabajo basado en las competencias de liderazgo: Nueva perspectiva de la estandarización* (Tesis doctoral. Universidad de Navarra, Instituto Empresa y Humanismo, España). Recuperado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/17315/1/Tesis%20Juan%20Carlos%20Pacheco.pdf>
- Pérez, J. A. (1974). *Anthropology and Sociology: A Cybernetical Approach*. Barcelona: Universidad de Navarra. IESE Business School.
- Pérez, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid: Rialp.
- Pérez, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao, España: Deusto.
- Pérez, J. A. (2017). *Fundamentos de la dirección de empresas* (7ma. ed.). Madrid: Rialp.
- Presidencia de la República del Perú. (10 de mayo de 2020). Decreto Legislativo que establece diversas medidas para garantizar y fiscalizar la protección de los derechos socio laborales de los/as trabajadores/as en el marco de la emergencia sanitaria por el Covid-19. [N° 1499]. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-establece-diversas-medidas-para-gara-decreto-legislativo-n-1499-1866211-6/>
- Presidencia de la República del Perú. (11 de setiembre de 2018). Decreto Legislativo que establece regulaciones para que el disfrute del descanso vacacional remunerado favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar. [N° 1405]. *Diario Oficial El Peruano*. Lima,

- Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-establece-regulaciones-para-que-el-d-decreto-legislativo-n-1405-1690481-1>
- Presidencia de la República del Perú. (12 de setiembre de 2018). Decreto Legislativo que promueve la inclusión de las personas con discapacidad. [N° 1417]. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-promueve-la-inclusion-de-las-persona-decreto-legislativo-n-1417-1691026-6>
- Presidencia de la República del Perú. (13 de enero de 2017). Decreto Supremo que establece disposiciones a favor de los bomberos voluntarios que laboren en el sector privado y en sector público [N° 001-2017-TR]. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/establecen-disposiciones-a-favor-de-los-bomberos-voluntarios-decreto-supremo-n-001-2017-tr-1474101-2>
- Presidencia de la República del Perú. (3 de julio de 2002). Decreto Supremo que modifica el Decreto Legislativo N°854 por la Ley N°27671, sobre jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo. [N° 008-2002-TR]. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/672CEF634E517AB505257E23005943BF/\\$FILE/2_decreto_supremo_008_04_07_2002.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/672CEF634E517AB505257E23005943BF/$FILE/2_decreto_supremo_008_04_07_2002.pdf)
- Presidencia de la República del Perú. (4 de febrero de 2019). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1405, Decreto Legislativo que establece regulaciones para que el disfrute del descanso vacacional remunerado favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar, para el sector privado [N° 002-2019-TR]. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-002-2019-tr-1738190-4/>
- Presidencia de la República del Perú. (8 de diciembre de 2016). Decreto Legislativo que fortalece el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú como parte de sistema nacional de seguridad ciudadana y regula la Intendencia Nacional de Bomberos del Perú. [N° 1260]. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-fortalece-el-cuerpo-general-de-bombe-decreto-legislativo-n-1260-1461978-5>
- Presidencia de la República del Perú. (8 de marzo de 2016). Decreto Supremo que adecua las normas reglamentarias que regulan el descanso por maternidad y el pago del subsidio por maternidad a las disposiciones de la Ley N° 30367 [N° 002-2016-TR]. *Diario Oficial El*

- Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-adequa-las-normas-reglamentarias-que-reg-decreto-supremo-n-002-2016-tr-1353886-1/>
- Presidencia del Consejo de Ministros (18 de enero de 1990). Supremo que aprueba el reglamento de la ley de carrera administrativa. (N° 005-90-PCM). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de http://www3.vivienda.gob.pe/oggrh/Documentos/Personal/DS_005_90_PCM.pdf
- Real Academia Española [RAE]. (2019a). *Diccionario de la Lengua Española: conciliar*. Recuperado de <https://dle.rae.es/conciliar?m=form>
- Real Academia Española [RAE]. (2019b). *Diccionario de la Lengua Española: integrar*. Recuperado de <https://dle.rae.es/integrar?m=form>
- Rosanas, J. (2012). Más allá de la Eficacia: el atractivo y la unidad como criterios para la toma de decisiones en las organizaciones. *The Business Review Europea*, 38-41.
- Sellés, J. F. (2006). *Antropología para inconformes*. Madrid: Rialp.
- Sellés, J. F. (2010). Quién es el hombre. *Metafísica y Persona. Filosofía, conocimiento y vida*, 2(4), 197-206.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza.
- Taylor, F. (2011). *The Principles of Scientific Management*. Neeland Media LLC. Edición de Kindle.
- Unión Europea. (30 de abril de 1948). *Carta de la Organización de los Estados Americanos*. Recuperado de <https://www.refworld.org/es/cgi-bin/texis/vtx/rwmain?page=search&docid=5d7fbcff5&skip=0&query=Carta%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n%20de%20los%20Estados%20Americanos>
- Viladrich, P. J. (1994). *La Familia Soberana*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Viladrich, P. J. (2018). *Antropología del amor*. Lima: Universidad de Piura.
- Zamagni, V. (2016). *Una historia económica. Europa de la Edad media a la Crisis del Euro*. Barcelona: Planeta.

Vita

Guillermo Mayurí Aguilar es periodista y comunicador peruano. Licenciado en Ciencias y Artes de la Comunicación por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es Máster en Dirección de Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona. Ha cursado estudios en la Universidad de Navarra, Pontificia Università della Santa Croce, Fordham University y Universidad Panamericana. Inició su carrera trabajando para los sitios de internet Portal Perú, Starmedia y Cyclelogic. Continuó como editor para La Industria de Trujillo y el diario Gestión del Grupo El Comercio. En la actualidad, se desempeña como Director de Comunicaciones del Colegio Alpamayo.

Contacto: guillermo.mayuri@gmail.com

Alberto Vera Luna es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y Magíster en Administración de Negocios (MBA) por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Posee una Especialización en Gestión del Factor Humano por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y Certificación Internacional en Gestión por Competencias por Target-DDI International. Ha sido Director Académico de Expad S.A.C., Asesor de Capacitación y Desarrollo del Banco de la Nación, Jefe de Capacitación y Desarrollo del Indecopi y Jefe de Gestión Humana en Texgroup S.A. Actualmente se desempeña como Jefe de Gestión Humana en Creditex S.A.A. – Corporación Cervesur, Docente Universitario en la UPC y Consultor - Conferencista en temas relacionados al Desarrollo de Competencias Personales, para empresas del sector público y privado

Contacto: alberto.vera@pucp.pe

Tito Díaz Santisteban es abogado, graduado en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estudios de Negociaciones en CMI Internacional (Boston), en el IE Business School (Madrid), de Liderazgo en el IAE (Buenos Aires), Dirección Estratégica de Proyectos en la Universidad del Pacífico y Programa Avanzado de Empresas en ESAN. Profesor en la Universidad de Lima y la Academia de la Magistratura. Director de PTC - Peruvian Teamwork Center, consultora especializada en potenciar equipos de trabajo en empresas nacionales y transnacionales.

Contacto: tito.diaz@peruptc.com